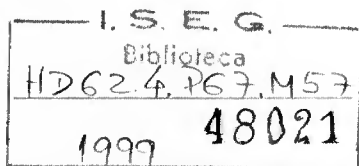


UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM: GESTÃO DE EMPRESAS / MBA

“Mecanismos de Coordenação e Controlo” das Actividades Internacionais: Experiência dos Principais Grupos Económicos Portugueses

Autor: Jorge Manuel da Silva Miranda

Orientação: Prof. Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Vogais: Prof. Doutor Miguel Ataíde Marques

Prof. Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Novembro / 1999

Glossário de Abreviaturas



ABB	Asea Brown Boveri
CEO	Chief Executive Officer
CRT	Companhia Rio Grandense do Sul
CEDEAO	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
DCPC	Direcção Central de Planeamento e Controlo
EMN	Empresa Multinacional
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRHI	Gestão de Recursos Humanos Internacionais
ICEP	Instituto do Comércio Externo de Portugal
IDE	Investimento Directo Estrangeiro em Portugal
IDPE	Investimento Directo Português no Estrangeiro
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ITM -ACE	Instituto Tecnologia de Moldes - Agrupamento Complementar de Empresas
JM	Grupo Jerónimo Martins
JMH	Jerónimo Martins Holding
MCC	Mecanismo de Coordenação e Controlo
OEM	Original Equipment Manufacturer
OES	Original Equipment Spares
OMC	Organização Mundial do Comércio
OPV	Operação Pública de Venda
PT	Portugal Telecom
PTI	Portugal Telecom Internacional
ROI	Return On Investment
SA	Sociedade Anónima
SGPS	Sociedade de Gestão de Participações Sociais
SONAE	Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados.
UE	União Europeia

COORDINATION AND CONTROL MECHANISMS: THE EXPERTISE OF THE MULTINATIONAL PORTUGUESE CORPORATIONS

Jorge Manuel da Silva Miranda
Mestrado em: Gestão de Empresas / MBA
Orientador: Prof. Dr. Vitor Duarte Corado Simões
Provas concluídas em: 99.11.23

Abstract

The international dimension of the Portuguese Corporations, have been increased a lot, since 1990, due to an increasing "Portuguese Direct Investment Abroad", in particular on industrial activities and emerging markets, with high potential development.

The goal of this work, consists of an analysis which characterise the larger "Portuguese Corporations", namely on the subject of the manner like the Corporations above, they pretend to coordinate and to control their foreign subsidiaries, and which instruments (Coordination and Control Mechanisms) would be apply for that effect.

The universe of this work, was based on nine Groups among bigger Portuguese Corporations, with relevant dimension and international expertise, which allows us, to get the right conclusions.

The conclusions imply, that organizational changes in the international area of the most of the Portuguese Corporations, didn't track the growth of their international dimension.

The findings obtained, allows to configure a set of indicators which characterizes the major Coordination and Control Mechanisms, that might be used by Portuguese Corporations in the beginning of their internationalization, in order to coordinate and control their subsidiaries abroad.

Keywords: Corporations, Coordination and Control Mechanisms, Portuguese Corporations Internationalization, Organizational Structure, International Dimension, Set of information Control Indicators

Índice

INTRODUÇÃO	12
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
1. A Globalização dos Mercados e as Estratégias de Internacionalização das Empresas Multinacionais	15
2. Internacionalização e Tendências de Gestão das Empresas Multinacionais	19
2.1 – Histórico	19
2.2 – As Incertezas Organizacionais numa Empresa Multinacional	20
2.3 - Diferentes Orientações Organizacionais numa Empresa Multinacional	22
3. Principais Estratégias de Internacionalização e Formas Organizacionais das Empresas Multinacionais	27
3.1 – Estratégias Internacionais (modelos de Porter e de Doz e Prahalad)	27
3.2 - Estruturas Internacionais	31
3.2.1 - Modelo de Stopford e Wells Modificado. A Estrutura Matricial	31
3.2.2 - Modelo de White e Poynter. A Organização Horizontal	34
3.3 – Caracterização das Formas Organizacionais Internacionais	37
3.3.1 - A abordagem de Perlmutter	37
3.3.2 - As abordagens de Bartlett e Ghoshal	39
3.3.3 - A Empresa Heterárquica de Hedlund	46
3.3.4 - Novos Desenvolvimentos: A Empresa Individualizada	47
3.3.8 - Conclusões	53
3.4 – Relevância Estratégica das Filiais no Estrangeiro	54
4 – A Organização como uma Rede Integrada	58
4.1 - A abordagem "Contexto de Rede"	59
4.2 - As Filiais como Centros Estratégicos	61
4.2.1 - Os Centros de Excelência	64
4.2.2 - Os Centros Administrativos	64
4.2.3 - Os Centros Adormecidos	64
4.2.4 - A Sede Global.	64-A
5-Os Fluxos de Informação, como instrumento estratégico de ligação entre filiais.	65
5.1 – Importância da Informação	65
5.2 – Tipos de Informação	67
5.3 - Relevância dos diferentes "Tipos de informação" para as empresas menos hierárquicas	69
6 – Os Recursos Humanos numa Perspectiva Internacional	71
6.1 - Introdução	71
6.2 - Políticas de Recrutamento e Selecção Internacionais	72
6.3 - Mobilidade e Políticas de Carreiras Internacionais	76

7 - Mecanismos de Coordenação e Controlo. Diferentes abordagens	78
7.1 – Introdução	78
7.2 - As Principais Correntes de Investigação sobre os Mecanismos de Coordenação e Controlo (MCCs).	81
7.3 - Principais Tipos e Atributos dos Mecanismos de Coordenação e Controlo.	88
7.3.1 - Caracterização Genérica	88
7.3.2 – Tipos de Controlo: as abordagens de Lasserre, Doz e Prahalad, Lorange e Morton e Flamholtz.	92
7.4 - Principais Variáveis-chave de Controlo	99
7.5 - Quadro Genérico das Funções de um “Controller”	105
PARTE II – PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE PESQUISA EMPÍRICA	107
8 – Problemática	107
9 - Internacionalização das Empresas Portuguesas	108
9.1 – Introdução	108
9.2 – Investimento Directo Português no Estrangeiro	110
10 - Metodologia	113
10.1 – Introdução	113
10.2 – Metodologia seguida no estudo dos Casos	113
10.3 - Selecção dos Grupos Económicos Objecto de Estudo	117
10.4 - Recolha de Dados	119
10.4.1 – Documentação Diversa	119
10.4.2 - Inquérito e Entrevistas	119
11 - Análise dos Dados	121
PARTE III – GRUPOS ECONÓMICOS PORTUGUESES - ESTUDO EMPIRICO	122
12 - Caracterização Genérica dos Grupos Económicos Objecto de Estudo	122
13 - Análise dos Grupos Económicos, Objecto de Estudo	124
13.1 – Grupo Inparsa SGPS,SA / Sonae Indústria	124
13.2 – Grupo Jerónimo Martins SGPS,SA / Jerónimo Martins Internacional	128
13.3 – Grupo Amorim / Corticeira Amorim, SGPS,SA	131
13.4 - Grupo Cimpor, SGPS,SA	134
13.5 - Acumuladores Autosil, SA	136
13.6 – Grupo Somague SA / Somague Internacional	139
13.7 – Grupo Portugal Telecom Internacional	142
13.8 - Grupo Petrolgal, SA	145
13.9 – Grupo Iberomoldes	147
14 - Motivações e Dificuldades no Processo de Internacionalização	151
14.1 – As Orientações do Mercado	151
14.2 – Motivações e Dificuldades no Processo de Internacionalização	153
14.3 – Conclusões	159

15 - Parcerias Estratégicas	161
15.1 - Filosofia de Cooperação, Selecção de Parceiros e Motivações	161
15.2 - Conclusões	168
PARTE IV – COORDENAÇÃO E CONTROLO - ESTUDO EMPÍRICO	169
16 – A Dimensão Cultural, como Elemento Caracterizador do Grupo Económico	169
16.1 - Análise e Conclusões	
17 - A Dimensão Organizacional Internacional – Análise e Conclusões	171
18 – Caracterização dos Mecanismos de Coordenação e Controlo dos Grupos Económicos Objecto de Estudo	172
18.1 - Grupo Jerónimo Martins	172
18.1.1 - Conceção Básica	172
18.1.2 - Controlos Financeiro e de Actividade	174
18.1.3 - Planeamento Estratégico	
18.1.4 - Tipologia dos MCCs	175
18.1.5 - Os Recursos Humanos numa Perspectiva Internacional – Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos.	
18.1.6 - A Informação para a Gestão	176
18.2 - Grupo Inparsa / Sonae Indústria	177
18.3 - Grupo Portugal Telecom Internacional	180
18.4 - Grupo Somague	187
18.5 - Grupo Corticeira Amorim	190
18.6 - Grupo Cimpor	193
18.7 - Grupo Petrogal	197
18.8 - Grupo Autosil	199
18.9 - Grupo Iberomoldes	202
19 - Conclusões	206
19.1 – Introdução	206
19.2 - Caracterização dos Mecanismos de Coordenação e Controlo. Quadro Caracterizador dos Principais MCCs	208
19.3 – Sistemas de Informação: qualidade e transparência da informação	213
19.4 - Dimensão Internacional dos Recursos Humanos	214
19.5 – Autonomia das Filiais no Estrangeiro	217
CONCLUSÕES FINAIS E OPORTUNIDADES DE PESQUISA FUTURAS	219
ANEXOS	
Anexo 1 - Inquérito	228
Anexo 2 - Guião da Entrevista	231
BIBLIOGRAFIA	238

ÍNDICE DE FIGURAS

I.1 : Relações de dependência num Complexo Industrial	26
I.2: Diferentes tipos de Estratégias Internacionais	27
I.3: Estratégias Internacionais	30
I.4: Modelo evolutivo de estruturas internacionais	32
I.5: Relações organizacionais - uma vantagem estratégica	35
I.6: O "Cubo" da Tipologia das Estratégias	40
I.7/a: O Modelo Transnacional. A Rede Integrada	45
I.7/b: A Organização Matricial da ABB (Asea Brown Boveri)	48
I.9: Relevância Estratégica da Filial	55
I.10: Diferentes tipos de Estratégias das Filiais	56
I.11 : Relação tradicional sede-filial	61
I.12: Relação "center-center", em empresas multinacionais	62
I.13 : Tipologia dos Centros no interior das EMNs	64
I.14 : Comparação entre os mecanismos de controlo burocrático e cultural	88
I.16: O Dilema do Controlo Estratégico nas EMNs	95
I.17: Representação esquemática de um sistema de controlo organizacional	98
II.1: Método para o estudo de <i>case studies</i> múltiplos	116
III.1: Estrutura empresarial do Grupo Sonae	124
III.2: Estrutura empresarial do Grupo Inparsa	126
III.3: Estrutura empresarial do Grupo Jerónimo Martins	129
III.4: Estrutura empresarial do Grupo Amorim	132
III.5: Estrutura empresarial do Grupo Corticeira Amorim	133
III.6: Estrutura empresarial do Grupo Cimpor	135
III.7: Estrutura empresarial do Grupo Autosil	137
III.8: A estrutura fabril do Grupo Autosil	138
III.9: Estrutura empresarial do Grupo Somague, SA	141
III.10: Estrutura empresarial da Somague Internacional	142
III.11: Estrutura empresarial do Grupo Portugal Telecom	143
III.12: Estrutura empresarial da área internacional da PTI	144
III.13: Estrutura empresarial do Grupo Petrogal	145
III.14: Estrutura empresarial do Grupo Petrogal – Área Internacional	146
III.15: Estrutura empresarial do Grupo Iberomoldes	148

ÍNDICE DE QUADROS

I.1: Factores que contribuem para a Integração e a Sensibilidade	29
I.2/a: A "Empresa Individualizada": Processos, Tarefas e Funções de Gestão	51
I.2/b: Características Organizacionais das Empresas Multinacional, Global, Internacional, Transnacional, Heterárquica e Individualizada	53
I.3 –Tipologias das Estratégias das Filiais	54
I.4: Evolução Histórica no uso dos Mecanismos de Coordenação no seio das EMNs	84/85
I.5: Repertório típico de mecanismos administrativos para promover uma mudança estratégica	100
I.6: Principais Atributos de Mecanismos de Controlo Seleccionados	101
I.7: Lista dos mais vulgares Mecanismos de Coordenação e Controlo	102
II.1: Evolução do Investimento Directo	111
II.2: Evolução do Rácio IDPE / IDE	111
II.3: Estrutura-base do questionário	120
II.4: Estrutura-base do Guião da entrevista	121
III.1: Caracterização dos "Grupos Económicos "	122
III.2: Dimensão empresarial dos Grupos Económicos	123
III.3: Dimensão Internacional dos Grupos Económicos	123
III.4: Caracterização genérica do Grupo Inparsa / Sonae Indústria	126
III.5: Caracterização genérica do Grupo Jerónimo Martins	128
III.6: A evolução do Grupo Jerónimo Martins na Polónia	130
III.7: Caracterização genérica do Grupo Amorim/Corticeira Amorim	133
III.8: Caracterização Genérica do Grupo Cimpor-Cimentos de Portugal	135
III.9: Caracterização Genérica do Grupo Autosil, SA	137
III.10: Caracterização Genérica do Grupo Somague	140
III.11: Caracterização do Grupo PTI	144
III.12: Caracterização genérica do Grupo Petrogal, SA	145
III.13:Caracterização Genérica do Grupo Iberomoldes, SA	149
III.14:Orientações de Mercado	151
III.15: Motivações para a Internacionalização	153
III.16: Dificuldades no Processo de Internacionalização	155
III.17: Motivações para as parcerias estratégicas	162
III.18: Filosofia de Parceria e Selecção de Parceiros	163
IV.1: Estrutura Organizacional da Área Internacional	171
IV.2: Grelha Horizontal de Análise.	172
IV.3: MCCs nos Grupos Económicos objecto de estudo	209
IV.4: Tipologia dos Grupos de MCCs	209
IV.5: Tipologia dos Relatórios de Acompanhamento e Controlo	210
V.6 : Parâmetros Formais de Acompanhamento, Coordenação e Controlo	212
IV.7: A Informação no seio do Grupo	213
V.8: Caracterização do perfil do gestor de uma filial	215
V.9: Gestão dos Recursos Humanos	215
V.10: Sistemas de Avaliação de Desempenho	216
V.11:Grau de autonomia das filiais	217

**À Lena e
aos meus filhos,
Jorge Miguel e Jorge Ricardo
como lembrança pelo
tempo que não lhes dediquei,
e pelos sacrifícios que fizeram.**

Agradecimentos

Quero expressar em primeiro lugar os meus agradecimento ao meu orientador, Prof. Vitor Corado Simões, pelo apoio metodológico e pelos conhecimentos que me transmitiu, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho, bem como, pelo seu incentivo e disponibilidade permanentes.

Gostaria de expressar também às empresas que acederam a participar nesta investigação, os meus agradecimentos pela total disponibilidade demonstrada, mas principalmente, pela abertura que mostraram no fornecimento de informação necessária, muitas vezes reservada, mas imprescindível pela natureza do próprio tema.

Aos Administradores e Directores das empresas objecto deste estudo, que permitiram com a sua colaboração e disponibilidade, a concretização deste trabalho.

Em particular, gostaria de agradecer ao Sr. Eng. Edgar Pinto Ribeiro, Administrador da Inparsa; ao Sr. Dr. José Luis Alvim, Administrador da Corticeira Amorim; ao Sr. Dr. Ponce Leão, Administrador da Jerónimo Martins Holding; Sr. Eng. Joaquim Menezes, Administrador da Iberomoldes; aos Srs. Dr. Luis Palha da Silva e Dr. Miguel Mau tempo, Administrador e Director do Gabinete Central de Planeamento e Controlo da Cimpor respectivamente; ao Sr. Eng. Pedro Coimbra, Administrador da Acumuladores Autosil; ao Sr. Dr. Luis Silva Santos, Administrador da Somague; ao Sr. Dr. Miguel Horta e Costa, Presidente da Telecom Internacional Internacional; aos Srs. Dr. Vilela Pimentel e Eng. Manuel Lencastre, respectivamente Director Financeiro e Director de Negócios para a América do Sul da Portugal Telecom Internacional; ao Sr. Dr. Capela, Director do Gabinete de Planeamento e Controlo da Portugal Telecom; aos Srs. Dr. Manuel Ramalhe e Eng. Fernando Guimarães, respectivamente Directores do Gabinete de Planeamento e da Galp Internacional, da Petrogal; à Sr.a Dra. Elizabete Cerqueira, do Gabinete de Planeamento da Galp Internacional; e ao Sr. Dr. Luis Florindo do ICEP.

Os meus agradecimentos a todos os que, de um modo ou de outro, contribuíram para que este trabalho fosse possível.

À minha mãe, pela sua compreensão e apoio.

INTRODUÇÃO

Assiste-se no virar do milénio, a uma crescente importância a nível mundial (e nacional) das "Empresas Multinacionais", facto que decorre não só, do número cada vez maior de EMNs¹ que operam a nível mundial, mas também da diversidade da sua origem, e da sua crescente complexidade.

De facto, assiste-se a uma reconversão do papel das filiais², nomeadamente quanto às suas relações com a sede (Hedlund,1986; White e Poynter,1990; Bartlett e Ghoshal,1989/1993/1996), quanto à criação de interdependências entre elas (Hedlund e Aman,1984; Prahalad e Doz,1987; Pervez Ghauri,1992; Bartlett e Ghoshal,1993), e também quanto à sua importância estratégica no seio das EMNs.

O aumento do peso das EMNs na economia internacional, e a sua cada vez maior importância, como agente e motor da globalização de mercados e de economias a nível mundial, justifica o crescente interesse no aprofundamento do seu estudo, nomeadamente das respectivas estratégias de internacionalização, e das suas filosofia e estrutura organizacionais.

Portugal, por seu lado, sofreu na última década, profundas alterações estruturais na sua economia e no seu tecido empresarial.

Com efeito, Portugal passou em poucos anos, de uma economia importadora de capitais e com poucas empresas internacionalizadas, para uma outra, exportadora líquida de capitais nos últimos três anos, e possuidora de um número considerável de empresas com estratégias internacionais.

Tal situação, foi uma consequência da conjugação de um conjunto de factores favoráveis, como sejam, uma maior integração na UE e a criação do mercado único, os apoios financeiros comunitários para obras estruturantes, a estabilidade política, a redução progressiva e sustentada das taxas de juro, para valores próximos da média europeia, o aumento da procura interna, e o reforço da credibilidade externa, principalmente depois da sua entrada para o grupo fundador do EURO.

¹ Genéricamente vamos definir "Empresa Multinacional", como uma organização com filiais no estrangeiro, para as quais esta desloca competências que detém e controla.

² Empresa na qual o Grupo Económico possui uma participação estratégica (maioritária ou não), mas que lhe garante o controlo da gestão.

Foi possível assim, criar as condições que permitiram avançar para uma crescente internacionalização das empresas portuguesas, com o aparecimento de importantes Grupos Económicos, alguns com dimensão e destaque internacionais, nomeadamente em termos de liderança mundial do sector de actividade onde operam.

De salientar, que este crescimento da internacionalização das empresas portuguesas, foi feito essencialmente por via de um forte aumento no Investimento Directo no Estrangeiro, e fora dos sectores de actividade tradicionais portugueses

Tal crescimento, no entanto, aconteceu de um modo muito rápido (nos últimos três anos), sem que as EMNs portuguesas de um modo geral, conseguissem a nível organizacional e dos seus "Mecanismos de Coordenação e Controlo", acompanhar esse ritmo, o que criou (e cria) algumas dificuldades a essas EMNs emergentes.

Face ao exposto, foi a actualidade das questões da internacionalização das empresas em geral, e dos "Mecanismos de Coordenação e Controlo" das filiais no estrangeiro das EMNs em particular, e a importância destes temas para o tecido empresarial português, as razões que justificaram a opção feita para o tema desta dissertação.

Por outro lado, a carência de trabalhos neste domínio em Portugal, torna esta investigação mais aliciante, não só pelo desafio que em si mesmo contém, como também, pela sua potencial utilidade para as empresas, interessadas em internacionalizar-se e em abrir filiais no estrangeiro.

Nesse sentido, estabeleceu-se como objectivo central da dissertação, identificar, caracterizar e avaliar, os "Mecanismos de Coordenação e Controlo" das filiais no estrangeiro das empresas portuguesas internacionalizadas, visando o estabelecimento de um quadro caracterizador básico desses mecanismos.

A Dissertação pretende assim, fazer uma reflexão sobre a questão dos "Mecanismos de Coordenação e Controlo", assente no reconhecimento de que estes, ao contrário do que anteriormente acontecia, se tornaram relevantes na gestão das EMNs portuguesas.

Espera-se que esta reflexão possa fornecer algumas pistas, susceptíveis de serem utilizadas pelas empresas no apoio aos respectivos processos de internacionalização.

Por seu lado, a identificação e a caracterização das principais estratégias de internacionalização, e das principais formas organizacionais das EMNs, terá uma função de enquadramento, necessário para compreender e identificar os principais "Mecanismos de Coordenação e Controlo" (**MCCs**) das filiais por parte da Sede.

Por último, de salientar, que os Mecanismos de Coordenação e Controlo, pela sua própria natureza, estão associados de um modo ou de outro, a muito do que se passa no interior de uma EMN, o que influenciou decisivamente a dimensão da Tese.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 - GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS, E AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

A economia mundial, e em consequência, as estratégias organizacionais das empresas, sofreram profundas alterações ao longo dos anos, desde o fim da segunda grande guerra, até aos dias de hoje.

A própria lógica da caracterização dos mercados e padrões de consumo a nível mundial, mudaram com a vulgarização dos meios de transporte e das telecomunicações, e a difusão mundial dos media, facilitando a acessibilidade a mercados até então marginais, e criando novos hábitos de consumo.

Tal situação, permitiu o aparecimento de gigantescos mercados de âmbito mundial, receptivos ao consumo de produtos normalizados, e às empresas, a geração vantagens competitivas a nível da produção, da distribuição, do marketing, e da gestão, com a consequente melhoria das margens na comercialização dos seus produtos.

Em consequência, as preferências nacionais em produtos de grande consumo diluíram-se, a opção pelo produto de melhor qualidade e mais actual instalou-se em todo o mundo, e a lógica de obter melhores preços de venda, margens e lucros nos mercados estrangeiros do que no doméstico, deixou de ser o objectivo dominante.

Assim, e lembrando Theodore Levitt, segundo o qual a "empresa global opera a nível mundial ou de grandes regiões, como se fosse uma única entidade, vendendo o mesmo produto, da mesma maneira, em todo o lado", teremos que a globalização está a substituir o conceito de mercado doméstico, por território doméstico.

Esta crescente globalização das economias e dos mercados, tornou assim os mercados domésticos ainda mais vulneráveis, obrigando à internacionalização das empresas, e mesmo à diversificação das suas estratégias empresariais, como meio de obter escala como EMN.

Por outro lado, mais do que a globalização dos mercados e das empresas, a própria competição também passou a ser global, através de uma estratégia de subsidiação cruzada de filiais, com o objectivo de conquistar mercados e posições estratégicas de distribuição em qualquer ponto do globo, ou defender-se dos competidores, o que Ghoshal e Bartlett (1995) denominaram de "santuários de lucro", os seus nichos domésticos.

Tal estratégia implica a utilização de todo o potencial da organização para essa subsidiação de mercados, bem como para fazer investimentos de elevado risco (e se necessário, alianças estratégicas), que obriguem os competidores de menor capacidade a sair do negócio, e em que a empresa no seu todo, suporta os custos inerentes a essa estratégia.

Por seu lado, o movimento concentracionista iniciado na segunda metade da década de oitenta, e que “explodiu” no início da década de 90, gerou grandes grupos económicos e industriais de dimensão mundial, que já não procuram apenas o lucro de “*per se*”, mas também o poder de influenciar as “regras do jogo”, no processo da obtenção do lucro.

Também a recessão económica verificada em certas regiões do globo na segunda metade da década de 90, tornou evidente que a competição mundial não só aumentou, como tornou mais difícil a entrada nestes mercados de novas EMNs, o que cria problemas a países como Portugal, cujas empresas necessitam de se expandir internacionalmente.

Segundo Jarillo e Martinez (1990), no final da década de 70, verificou-se uma competição entre as forças económicas que pretendiam a globalização das indústrias, e as forças políticas, que queriam estratégias nacionais das empresas nos seus países. O resultado deste “antagonismo”, foi a criação de um constante “*trade-off*” entre os interesses económicos (empresas), o os interesses políticos (governos), por exemplo, com as empresas a investir em novas facilidades de produção em países, para onde anteriormente apenas exportavam, e com os governos a exigir, a troco da concessão de incentivos, uma cada vez maior incorporação nacional nos produtos manufacturados nas indústrias objecto de apoios governamentais.

Com o aparecimento do “Mercado Único Europeu” no interior da União Europeia, acentuaram-se as condições de concorrência nos mercados dos países membros.

Por outro lado, com o aumento desse mercado, como consequência do alargamento da UE para quinze membros (e os decorrentes de futuros alargamentos), e com o aparecimento do EURO, como a moeda única comunitária³, criam-se as condições para a agudização da tensão competitiva no interior desse mercado, o que obrigou (e obriga) as empresas portuguesas a reforçarem a sua internacionalização.

³ Com a excepção da Suécia, do Reino Unido, da Dinamarca, e da Grécia não quiseram ou não puderam aderir ao núcleo inicial do EURO.

Porém, com a entrada em circulação do EURO, como moeda escritural em 1999, e moeda corrente em 2002, a União Europeia passará a ter um novo e importante papel na economia monetária mundial, com reflexos imediatos no comércio e na economia internacional, pois poderá funcionar a prazo, como moeda de reserva internacional, num papel idêntico ao do dólar norte-americano.

Para a economia portuguesa em geral, e para as empresas em particular, a integração de Portugal no espaço do EURO será assim, um instrumento de alavancagem particularmente importante para os respectivos desenvolvimentos, desde que devidamente aproveitado.

A evolução do "Investimento Directo Português no Estrangeiro", que teve em 1998 um fortíssimo incremento, é uma prova clara, de que as empresas portuguesas perceberam a conjuntura, e a pretendem aproveitar.

Por outro lado, a recessão das economias emergentes asiáticas (Coreia do Sul, Malásia, Singapura, e outras), associada as dificuldades sentidas pelo Japão, com a desaceleração da sua economia e as dificuldades de recuperação evidenciadas, provocou a perda de força da economia mundial no final da década de 90 (não totalmente compensada pelos melhores desempenhos dos Estados Unidos e da União Europeia).

Esta nova realidade, trouxe à luz do dia os problemas das economias artificialmente sobreaquecidas, em particular as asiáticas, cuja prosperidade foi feita na base de um consumo excessivo, não suportada pelas respectiva riqueza/produto nacional, mas sim pelo crédito fácil e pouco controlado.

Esta recessão, tornou também mais evidentes, as fortes interdependências existentes entre as várias economias nacionais, a que se associam as interdependências dos mercados financeiros e cambiais⁴, num processo de globalização cada vez mais complexo e de difícil gestão, e a necessidade de refletir sobre o futuro da economia mundial.

De acordo com Winfried Ruigrok e Rob Van Tulder (1995), a reestruturação da economia mundial faz-se na base de três grandes reflexões:

⁴ Ver as recentes crises na América Latina, Brasil em particular, e as perturbações das Bolsas de Valores, em países cujas economias estão estáveis e de boa "saúde".

1. A primeira centra-se sobre a natureza da reestruturação industrial (concepção, produto, tecnologias, estruturas organizacionais, políticas e estratégias).
2. A segunda tem a ver com a globalização, não só da economia, mas também das finanças e da própria competição.
3. Finalmente, a terceira está centrada na teoria do comércio e políticas internacionais, em que a internacionalização e/ou a globalização de empresas, implica a promoção da liberalização do regime do comércio internacional.

Mas por outro lado, o sucesso do processo de internacionalização de uma empresa, encontra-se associado à existência de estruturas organizacionais, que sejam coerentes com os objectivos estratégicos delineados, e com a cultura empresarial existente.

De facto, a internacionalização de uma empresa vai necessariamente exigir uma alteração do modelo organizacional, incluindo a criação dos necessários mecanismos de coordenação e controlo das filiais no estrangeiro, de modo a estabelecer as formas adequadas de articulação das diversas actividades internacionais, geográfica e culturalmente dispersas.

No caso português, e até ao início dos anos noventa, o grau de internacionalização das empresas nacionais era reduzido, baseado mais na exportação pura, e nalguns casos com escritórios de representação ou filiais comerciais, e em que um ou outro Grupo Económico Português tinha operações multinacionais.

A realidade actual é substancialmente diferente, com o aparecimento de alguns Grupos Económicos com uma importante dimensão internacional no sector de actividade onde operam, dimensão essa obtida, quer por via da aquisição de empresas locais, quer mesmo por criação de empresas de raiz.

Porém, se a existência no estrangeiro de filiais locais, por um lado permite um acesso mais rápido aos mercados locais e regionais, e o estar no terreno, para conhecer a envolvente e obter informação estratégica a nível local, por outro, obriga a sede a possuir formas de coordenação e controlo dessas filiais, de modo a obter uma gestão global eficiente.

Esta é função exercida pelos "Mecanismos de Coordenação e Controlo", objecto deste estudo.

Porém, para estudar os MCCs, é necessário em primeiro lugar, compreender o processo de internacionalização em si mesmo, e o modelo organizacional completo da empresa, bem como o modelo de gestão por esta adoptada. Estes são alguns dos objectivos do estudo, que se pretende atingir com este trabalho.

2 - INTERNACIONALIZAÇÃO E TENDÊNCIAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

2.1 – Histórico

Ao longo das últimas décadas, diferentes modelos organizacionais e diferentes estratégias de gestão surgiram, desde uma fase inicial de internacionalização, geralmente por via da exportação de produtos acabados, com ou sem abertura de escritórios de vendas, até à globalização, numa perspectiva do desaparecimento a prazo das fronteiras comerciais nacionais.

Nas décadas de 50 e 60, a lógica era baseada no modelo clássico dos “três S”, “*estratégia-estrutura-sistemas de gestão*”, em que a estrutura seguia a estratégia, e os sistemas de gestão apoiavam a estrutura.

Esta trilogia era de facto a principal mais valia de uma empresa, que se fechava sobre si própria. O homem não era à época, uma peça considerada importante, na engrenagem de uma organização empresarial.

Alfred Sloan criou uma base de trabalho estrutural completamente revolucionária à época, que não só facilitava a diversificação de tarefas, como estabelecia uma nova filosofia de gestão, como ainda, tinha a vantagem de permitir uma evolução posterior para a lógica da diversificação de produtos e serviços, e depois para a globalização.

A base estrutural assentava nas chamadas Divisões - a estrutura multidivisional implementada por Sloan na General Motors -, e baseava-se na delegação de responsabilidades nos gestores dessas Divisões, numa gestão suportada por uma informação sofisticada, e por sistemas de planeamento adequados, que permitiam à gestão manter o controlo sobre as diversas operações da empresa.

Tratava-se de uma filosofia organizacional, que dava ênfase à gestão de recursos financeiros, de modo a fazer face à competição e às diferentes oportunidades surgidas, e em que competia à gestão de topo, a atribuição desses recursos, e o controlo sobre a aplicação dos mesmos.

Porém, a abordagem tradicional baseada no modelo dos “três S”, foi perdendo o consenso com o evoluir do tempo. Por exemplo, Alfred Chandler (1962) defendia nos anos 60, que a estrutura deveria seguir a estratégia, enquanto Tom Peters (1984), defendia nos anos 80, exactamente o contrário, e mais recentemente, Hedlund e Rolander (1990), que nos dizem que a estratégia e a estrutura estão intimamente relacionadas, pelo que é difícil separar os dois conceitos.

Por outro lado, a situação actual, e a previsível para o século XXI, mudou profundamente os alicerces da estratégia de gestão de Sloan, em que agora o conhecimento substitui o capital, como elemento determinante da competitividade das empresas, e por isso crítico, na sua gestão.

De facto, hoje em dia nas empresas, o desenvolvimento dos processos de gestão tornou-se mais importante, do que as alterações na estrutura formal das organizações.

Segundo Ghoshal e Bartlett (1998), o desafio que a gestão actual enfrenta, é o de criar um ambiente organizacional que possa desenvolver, potenciar e difundir este activo crítico, que é o "conhecimento", bem como desenvolver uma nova e radical filosofia de gestão.

Para estes autores, os gestores devem concentrar-se menos na gestão dos sistemas de controlo do comportamento colectivo dos empregados, e mais em potenciar o desenvolvimento e a aplicação das capacidades desses mesmos empregados.

De facto, o futuro não está numa brilhante gestão de topo, suportada numa estrutura bem organizada, e em que o individuo é visto apenas numa perspectiva global de gestão e de resultados da empresa, mas sim numa organização onde o primado está no reconhecimento da importância do factor humano, das suas intrínsecas capacidades individuais e no seu correcto aproveitamento, como uma mais valia decisiva para um bom desempenho da empresa.

2.2 – As incertezas organizacionais numa empresa multinacional

A focagem mais típica da reorganização estrutural de uma empresa, assenta no redesenho da sua estrutura formal, o qual não passa de um mero processo de engenharia na construção da organização, baseada numa sistemática desagregação e reagregação de tarefas e responsabilidades, no interior da empresa.

Ao pretender estabelecer uma arquitectura organizacional, as empresas são confrontadas com opções cada vez mais complexas, colocando-se aos seus gestores diversas dúvidas e interrogações, como por exemplo:

1º- Como compatibilizar a organização e os seus diferentes negócios, por exemplo, as economias de escala e novas tecnologias que exijam fortes investimentos, só possíveis de obter por empresas que operam a uma escala global, com uma flexibilidade e uma agilidade quase de pequeno negócio, necessárias quer à adaptação local, quer à necessidade das empresas

possuírem uma forte presença e conotação nacional, de modo a superar o domínio governamental sobre empresas e serviços públicos?

Por outras palavras, como compatibilizar numa mesma organização, empresas globais com empresas multidentificadas?

2º - Como estruturar os negócios na organização, isto é, deve uma empresa ser organizada na base da eficiência ou da flexibilidade? Na base de produtos ou de mercados? Pode ser organizada globalmente, regionalmente ou nacionalmente?

3º - Que "estrutura de comando" se deve privilegiar? Deve ou não, uma empresa nos tempos actuais, ser modelada pela hierarquia clássica das Divisões, que exige gestores para comandar os diferentes níveis da organização, e em que os empregos são especializados e as unidades compartimentadas? Pode optar-se pela horizontalização da estrutura, conferindo-lhe uma flexibilidade horizontal por via da dispersão geográfica e do ênfase colocado nos processos de decisão laterais?

Ou pelo contrário, deve-se evoluir, por exemplo, para uma organização, que Ghoshal e Bartlett (1998) designaram de "empresa individualizada", caracterizada por ser simultaneamente grande e pequena, local e global, descentralizada, mas também gerida com um grau de controlo central elevado, numa multidimensionalidade estrutural, que fornece à organização uma enorme flexibilidade?

4º - Deverá o controlo manter-se centralizado na sede, ou pelo contrário, o futuro está na descentralização coordenada?

Ou mesmo, terá sentido no futuro a manutenção de uma estrutura organizacional, orientada de modo a ser totalmente controlada pela gestão de topo, para permitir a manutenção do seu poder, bem como o acesso privilegiado à informação e à análise de dados, ou pelo contrário, o futuro está numa certa horizontalização do exercício do poder, e em particular, na democratização do acesso à informação, tornando-a acessível e disponível a todos, nomeadamente aos gestores de primeira linha?

Estas são questões decisivas a ter em conta, que se refletem na estrutura organizacional de uma empresa, e de cujas opções muito depende o seu êxito ou insucesso.

2.3 - Diferentes orientações organizacionais numa empresa multinacional

Ao longo dos anos, a orientação organizacional das EMNs foi mudando, de acordo com a evolução da filosofia de gestão e a dinâmica dos mercados, assente na contribuição das diferentes abordagens que sucessivamente foram aparecendo, propostas por diversos autores.

Perlmutter (1965), com base nas principais justificações apresentadas pelos gestores das maiores EMNs sediadas nos EUA, proferidas para justificar a denominação de Multinacional às suas empresas, introduziu os conceitos de empresas *Etnocêntrica*, *Policêntrica* e *Geocêntrica*⁵.

Assim, e segundo Perlmutter, numa empresa "*Etnocêntrica*", o país de origem é a base de trabalho, e nas suas operações internacionais, a empresa depende fortemente do controlo exercido pela sede.

Neste tipo de organização, tudo o que é feito nas filiais, é feito com os olhos e a maneira de pensar do país de origem da empresa, e as funções-chave, são desempenhadas por quadros oriundos da casa-mãe, considerados por esta de maior confiança e mais qualificados do que os locais. Esta é a mentalidade prevalecente na década de 60

Na empresa "*Policêntrica*", a gestão está focalizada no desempenho das filiais no estrangeiro, e numa perspectiva de valorização cada vez maior dos mercados nacionais, em detrimento dos mercados domésticos.

Neste tipo de empresa, a base de trabalho reside no país de localização da filial, e os gestores são de nacionalidade local.

Por sua vez, na empresa "*Geocêntrica*" a base de trabalho é todo o mundo, numa perspectiva mundial e global de gestão. As funções-chave são ocupadas com base na premissa, "o melhor, para qualquer parte do mundo", e em que os gestores de topo das filiais, fazem parte do órgão de gestão global da organização.

Por sua vez, Hedlund em 1986, e posteriormente Hedlund e Rolander (1990), com base nos modelos Etnocêntrico, Policêntrico e Geocêntrico, sugeriram que uma multinacional deveria antes ser vista como uma "*Heterarquia*", em vez de uma hierarquia clássica, onde a sede e/ou as diferentes Divisões podiam mudar de país, consoante as vantagens obtidas para a empresa, e as características próprias de cada país, em cada momento.

No modelo **Heterárquico**⁶, a discussão é feita com base num *triângulo constituído pela estrutura, pela estratégia, e pelo meio ambiente*, numa lógica segundo a qual, mudanças no meio ambiente onde a empresa opera, conduzem a mudanças na sua estratégia, que por sua vez, irão provocar mudanças na estrutura interna da organização.

A *Empresa Heterárquica* é caracterizada pela sua multifuncionalidade, e por possuir uma grande flexibilidade na sua estrutura organizacional.

Bartlett e Ghoshal (1987/1989) por sua vez, a partir da análise de um conjunto de nove EMNs, introduzem os conceitos das empresas **Multinacional, Internacional e Global**⁷, tendo em conta diversos factores diferenciadores entre filiais, como a sensibilidade ao meio envolvente local, a flexibilidade nas operações locais, a eficiência global, o grau de autonomia das filiais, e outros.

Este enquadramento das empresas, tem por base a configuração da distribuição de recursos e o nível de delegação de responsabilidades, assenta em três variáveis-chave: a coordenação/integração das actividades; o grau de adaptação local; e o grau de aprendizagem.

Assim, a **Empresa Multinacional**, que Bartlett e Ghoshal denominaram de "**Federação Descentralizada**", é vista como um portfólio de filiais nacionais, sendo caracterizada por ser muito sensível e muito flexível às diferenças do meio envolvente local, em todo o mundo.

Na *Empresa Multinacional* a autonomia das filiais é elevada, com uma grande descentralização de activos e de responsabilidades. O processo de gestão é caracterizado pela existência por "Mecanismos de Coordenação e Controlo" simples, na base de um mero controlo financeiro e de uma coordenação pessoal informal.

Por sua vez, a **Empresa Internacional** que Bartlett e Ghoshal designaram por "**Federação Centralizada**", é caracterizada por possuir uma organização fortemente centralizada, com um apertado controlo por parte da sede em relação às filiais, através de mecanismos formais, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de novos processos e de novos produtos.

A *Empresa Internacional* explora o conhecimento e as capacidades da empresa-mãe, através da difusão a nível mundial dos seus produtos e inovações, mas com a capacidade de adaptação local.

⁵ Ver sub-secção 3.3.1

⁶ Ver sub-secção 3.3.3

Por último, a **Empresa Global** é caracterizada por capitalizar as vantagens das operações de Produção e de I&D em larga escala (economias de escala), com uma normalização dos produtos, e uma distribuição a nível mundial.

As Empresas Globais operam na lógica do consumidor mundial, e da operação também a nível mundial, tratando o mercado mundial como um todo integrado.

Neste tipo de empresas, os activos, os recursos, as capacidades e as responsabilidades estão centralizados, estando as operações das filiais no estrangeiro limitadas às vendas e à prestação de serviços, embora possam existir localmente unidades de montagem, por razões de ordem económica, ou de pressões políticas locais. As operações internacionais são usadas para procurar novos mercados, de modo a construir uma escala global.

A Empresa Global é também caracterizada por possuir uma forte gestão central, e um controlo muito apertado das suas filiais.

Mais recentemente, White e Poynter (1990) concentraram-se na lógica da "**Organização Horizontal**" de uma multinacional (designação atribuída a Porter, 1986), destacando o facto dos processos laterais com funções distribuídas e responsabilidades partilhadas, estarem a substituir os agrupamentos de actividades funcionais sob hierarquias rígidas, com unidade de comando.

Na *Organização Horizontal*, as unidades funcionais encontram-se dispersas geograficamente, com débeis ligações à cadeia vertical de comando, mas com fortes ligações a uma rede flexível horizontal, acompanhadas por processos de decisão laterais, com a participação e o acordo dos membros da organização que representam as actividades-chave, nos campos mais afectados pelos resultados, e na base de tudo, um conjunto de valores comuns, amplamente partilhadas por todos os membros da organização, e sobre os quais, assentam as decisões a tomar e as acções a desencadear.

Por sua vez, Kogut (1990) introduz o conceito das "*Vantagens Sequenciais*" numa multinacional, para indicar a mudança das vantagens competitivas, subsquentes a penetração inicial dos mercados externos, enquanto Ikujiro Nonaka (1987), numa análise das empresas Japonesas, dá ênfase ao factor informação, argumentando que a mudança feita no seu processamento, é necessária para compreender a estratégia de globalização dessas empresas.

⁷ Ver sub-secção 3.3.2

Nonaka (1987) salienta a influência recíproca entre a informação articulada a nível empresarial, e a informação táctica local, bem como o papel importante de intermediação, realizado pela gestão das pequenas empresas locais.

Bartlett e Ghoshal (1989) introduzem por seu lado, uma nova mentalidade de gestão, a que chamaram ***Solução Transnacional***, construída na base dos modelos Internacional, Multinacional e Global, conciliando o que estes tinham de positivo, ou seja as economias de escala e de gama, com a adaptabilidade local.

Segundo Bartlett e Ghoshal, a *Empresa Transnacional* tem de assegurar simultaneamente três competências estratégicas; o desenvolvimento de uma competitividade global, uma flexibilidade multinacional, e uma capacidade de aprendizagem a nível mundial.

Bartlett e Ghoshal argumentam que a organização de uma empresa transnacional assenta em três factores:

1. A sua "*Anatomia*" (ou estrutura básica), em que à gestão deste tipo de organizações é exigido que, para além de definir a sua linha de orientação estratégica, tem que se dar ênfase ao desenho e ao desenvolvimento da estrutura envolvente, de modo a que exista uma gestão unidimensional, para problemas multidimensionais.
2. A sua "*Fisiologia*" organizacional (ou o conjunto de sistemas e formas de relacionamento), que se refere à maneira como circulam os bens, os recursos e a informação, nomeadamente, como se processa a informação que circula nos canais de relacionamento interpessoal.
3. A sua "*Psicologia*" (a sua cultura), isto é, um conjunto de valores interiorizados na organização, e uma partilha de crenças comuns, que no seu conjunto, influenciam fortemente o modo de funcionamento da organização.

Por sua vez, Ruigrok e Van Tulder (1995), defendem que a economia mundial enfrenta uma corrida para a reestruturação do que denominaram "***Complexos Industriais***", que caracterizaram como sendo uma arena negocial, construída por seis protagonistas, a ver:

1. A *Empresa Central*, a quem competirá gerir as diferentes dependências existentes no complexo industrial.
2. As *Empresas Fornecedoras*, que fornecem partes e componentes, destinados a serem processados na "empresa central", para obter o produto final.

3. Os *Distribuidores e Dealers*, que entregam os bens produzidos aos consumidores.
4. Os seus *Trabalhadores*, representados ou não pelos seus sindicatos.
5. Os seus *Financiadores*, que suportam financeiramente a "empresa central", na sua exploração e nos seus investimentos.
6. Os *Governos locais, regionais, nacionais, ou mesmo supranacionais*, dos diferentes países onde existem operações, incluindo o de origem da empresa central.

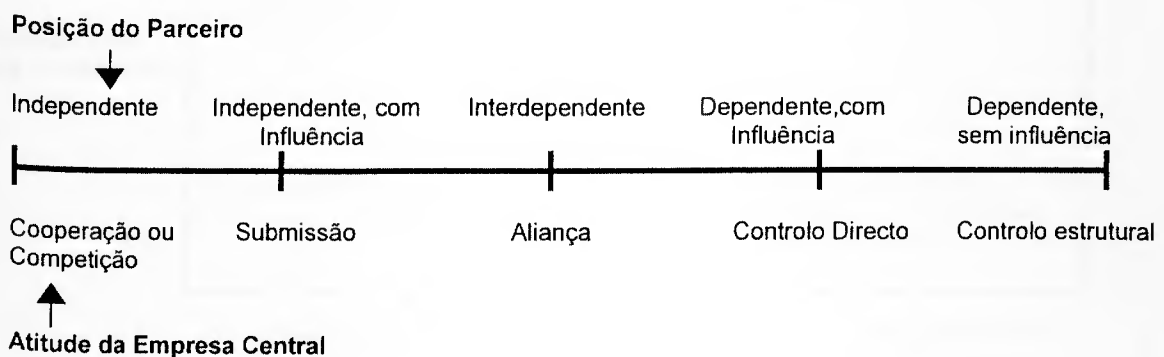
Este "*complexo industrial*", definido pelos seus autores como um tipo específico de rede, em que a empresa central funciona com uma "aranha" numa teia industrial, é construído com base em cinco tipos de relações de negociação, estabelecidos entre a empresa central e os restantes protagonistas atrás citados.

Segundo Ruigrok e Van Tulder (1995), a interacção no interior de uma rede industrial, é analisada em termos de negociação, podendo-se distinguir três posições básicas da firma central, ou seja, posições de *independência*, de *interdependência*, e de *dependência*.

Com base nos factores "*dimensões da dependência e da influência*", podemos distinguir seis atitudes básicas de negociação, da empresa central com os outros protagonistas, como sejam: *cooperação*, *competição*, *submissão*, *aliança*, *controlo directo* e *controlo estrutural*.

Na figura I.1 temos um quadro, que ilustra na sua parte superior, um "*continuum*" de relações de dependência num complexo industrial, e a posição do parceiro face à empresa central, enquanto que na parte inferior se representa a atitude ou estratégia da empresa central.

Figura I.1 : Relações de dependência num Complexo Industrial



Fonte: Ruigrok e Van Tulder (1995, 71)

3 - PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E FORMAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

Analisada a evolução das diferentes tendências de gestão das empresas com operações internacionais, bem como as suas diferentes orientações organizacionais, pretende-se neste capítulo, analisar em pormenor as principais estratégias de internacionalização, e as várias estruturas organizacionais que lhes estão associadas.

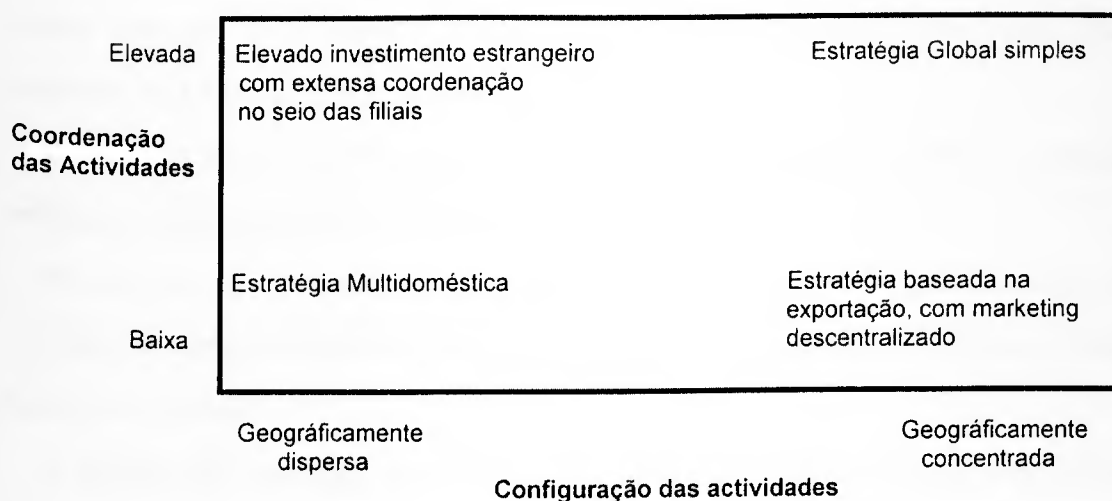
3.1 – Estratégias Internacionais

No modelo de Porter (1986), a principal característica estrutural é o grau de interrelacionamento no seio de ambientes competitivos em diferentes países. Se essa interrelação for muito elevada, estamos na presença de indústrias globais, se for pequena, temos indústrias multidomésticas, onde o que acontece num dado país, pouco ou nada afecta os restantes.

Em face da estruturação da sua própria indústria, cada empresa é confrontada com a necessidade de conceber uma estratégia baseada em duas dimensões-chave: A “*configuração*” das actividades dentro da cadeia de valor de Porter (Porter, 1985), e a “*coordenação*” dessas actividades.

A figura 1.2, mostra-nos os diferentes tipos de estratégia internacional, resultantes da combinação dessas duas dimensões.

Figura 1.2: Diferentes tipos de Estratégias Internacionais



Fonte: Michael Porter (1986 :28)



Assim, teremos estratégias internacionais "*multidomésticas*" ou baseadas na exportação, consoante as actividades se encontrem mais ou menos dispersas geograficamente, ou ainda, estratégias "*transnacionais*" ou "*globais*", de acordo com a maior ou menor coordenação no seio das filiais.

Segundo Doz e Prahalad (1984), os gestores das EMNs são confrontados permanentemente com uma opção estratégica, isto é, como fazer a integração das operações nos diferentes países, na presença de fortes sensibilidades locais, que exigem em muitos casos uma diferenciação local.

Posteriormente, Doz e Prahalad (1987) conceberam um modelo caracterizador das estratégias internacionais das EMNs, em que consideram como fundamentais, por um lado a eficiência económica decorrente da *Integração Global*, tendo em consideração uma *Coordenação Estratégica* também a nível global, e por outro, a *Sensibilidade Local* na adaptação da empresas às condições e exigências locais.

A *Integração Global* refere-se à gestão centralizada de actividades geograficamente dispersas, numa situação de avanço em relação ao produto final. Por exemplo, é o que acontece na gestão de envio de componentes ou partes de um produto, através de uma rede de instalações de fabricação em diversos países.

A necessidade de obter vantagens competitivas através da redução dos custos de produção, leva à construção das fábricas em países com mão-de-obra barata, bem como, a produzir em grandes quantidades, para se obterem economias de escala.

Por outro lado, torna-se necessário fazer uma *Coordenação Estratégica* a nível global, o que implica uma gestão centralizada na distribuição de recursos através das várias fronteiras nacionais, no seguimento de uma estratégia pré-definida.

O objectivo desta *Coordenação Estratégica* é o de reconhecer, construir e defender as vantagens competitivas de longo prazo que a empresa possui.

Por seu turno, no que respeita à *Sensibilidade Local*, esta refere-se às decisões autónomas de atribuição de recursos feitas por uma filial, em resposta às exigências da pressão competitiva local, ou dos clientes.

A *Sensibilidade Local* relaciona-se com os padrões de consumo (adaptação local de produtos e produtos substitutos), com diferenças na distribuição através dos vários mercados nacionais (canais de distribuição), com a estrutura intrínseca dos mercados (grau de concentração da

indústria e importância dos concorrentes locais), com o marketing e campanhas de publicidade nos media, ou ainda com as restrições oriundas da regulamentação governamental local.

Os benefícios de uma Coordenação Estratégica, envolve segundo Doz e Prahalad (1984/1987), a importância dos clientes (comparação dos preços a nível mundial) e dos concorrentes (captura da estratégia internacional) multinacionais. Envolve também a coordenação das prioridades de I&D através dos vários laboratórios espalhados pelo mundo, a coordenação no estabelecimento do preço aos clientes globais, ou ainda, a transferência de tecnologia da sede para as diversas filiais.

Assim a integração estratégica a nível global, tem a ver, segundo Doz e Prahalad (1984/1987), com o desenvolvimento de uma rede de filiais, em que a I&D, a fabricação e a distribuição estão centralizados, e em que cada filial é responsável pelo desenvolvimento de alguns produtos, ou pela fabricação de uma parte de uma linha de produtos, ou ainda pela comercialização de uma linha completa de produtos.

Um resumo, das principais fontes das necessidades para a integração e das necessidades para a sensibilidade locais, encontra-se no quadro I.1

Quadro I.1: Factores que contribuem para a Integração e a Sensibilidade

	Sensibilidade Nacional	Integração Global
Diversidade no seio dos mercados nacionais em:	Estruturas de Mercados Estruturas das Indústrias Canais de Distribuição Processos de Fabricação: Produtos Substitutos e Capacidade de Adaptação Necessidades dos Clientes	Clientes Multinacionais Competidores Globais Extensão do uso, e titularidade de propriedade da tecnologia Tecnologia de Ponta Escala e Experiência na Produção
Exigências dos governos dos países hospedeiros	Normas e Padrões Barreiras ao Comércio Importância do Mercado do Sector Público Necessidades de Desenvolvimento Nacional Regulação da Actividade da EMN	Intensidade do Investimento e acesso às matérias-primas e à energia. Necessidades Universais de Produtos Normalizados

Fonte: Adaptado de Doz e Prahalad (1984: 56)

A Grelha IS (Integração Global-Sensibilidade Local) desenvolvida por Doz e Prahalad (1987), fornece-nos um caminho para capturar os benefícios de um dado negócio, com base em duas variáveis-chave: os Benefícios da Coordenação Estratégica e da Integração Global das actividades, e os Benefícios da Sensibilidade Local.

A figura 1.3 mostra-nos os diferentes tipos de estratégia internacional, que resultam da combinação dessas duas variáveis-chave.

Figura 1.3 – Estratégias Internacionais: Foco estratégico e Adaptação Organizacional



Fonte: Adaptado de Doz e Prahalad (1987:pp. 25)

Da análise da figura 1.3, pode-se concluir que as empresas que necessitam de uma elevada *Integração Global*, e em que são reduzidos os benefícios de uma *Sensibilidade Local*, sugerem o desenvolvimento de estratégias que previligiem determinados factores de alavancagem, como economias de escala, desenvolvimento de produtos e clientes globais, e atenção aos concorrentes globais.

Isto implica que as decisões de atribuição de recursos, no que diz respeito a instrumentos estratégicos para o negócio (localização de fábricas e dos investimentos, política de preços, desenvolvimento de produtos e gestão da contabilidade), têm de estar centralizados.

No caso oposto, isto é, quando são elevados os benefícios de uma *Sensibilidade Local*, e reduzida a necessidade de uma *Integração Global*, as variáveis-chave estratégicas tais como a política de preços, a promoção, e a escolha dos canais de distribuição, têm de ser geridas de um modo descentralizado. Temos neste caso, uma *Estratégia de Responsabilização Local*, assente nos gestores das filiais nacionais ou regionais.

Por outro lado, em certos negócios, é preciso dar uma atenção simultânea aos aspectos que exigem uma Integração Global (dimensão das fábricas e tecnologia), o que obriga a uma gestão centralizada destas variáveis, e aos que exigem uma Sensibilidade Local (distribuição, e o acompanhamento dos competidores e de alguns clientes-chave), o que implica uma gestão local com larga autonomia. Neste caso teremos uma *Estratégia Multifocal*.

Por último, temos as estratégias intermédias, com ênfase no produto ou na área geográfica, o que implica uma certa preponderância do factor Integração Global, ou Sensibilidade Local, respectivamente.

3.2 – Estruturas Internacionais

Na conceptualização de modelos caracterizadores das estruturas internacionais das EMNs, destacam-se dois conjuntos de autores, Stopford e Wells (1972) e White e Poynter (1990), pelo impacto que os seus modelos tiveram à época, e em desenvolvimentos posteriores na área da gestão, a nível académico e a nível empresarial.

3.2.1 – Modelo de Stopford e Wells. A Estrutura Matricial

Segundo Stopford e Wells, as EMNs adoptam tipicamente diferentes estruturas organizacionais, de acordo com os diferentes estádios de expansão internacional em que se encontram as suas operações no estrangeiro.

Com base no estudo de um conjunto de nove EMNs sediadas nos EUA, Stopford e Wells definiram em 1972 um modelo com duas variáveis (o *International Stage Model*), para "capturar" a complexidade estratégica e administrativa das empresas que operam a nível mundial, e que são:

1. Número de produtos diferentes vendidos a nível internacional (diversidade de produto estrangeiro).
2. Impacto das vendas internacionais, no volume de vendas globais da empresa.

Fig. 1.4 : Modelo evolutivo de estruturas internacionais



(Fonte: Stopford e Wells - 1972)

Stopford e Wells sugerem no seu modelo – fig 1.4 –, que as empresas no início da sua internacionalização, em que o volume de vendas e a diversidade de produtos vendidos no estrangeiro são reduzidas, fazem a gestão das suas operações no exterior através de uma *Divisão Internacional*.

Porém, se houver uma expansão significativa das operações internacionais na base da diversificação de produtos, haverá lugar a uma alteração da estrutura organizacional, com base numa *Divisão por Produto*.

Por outro lado, se a expansão internacional for uma consequência de um grande aumento de vendas em diversos mercados, sem aumentar significativamente a diversidade de produtos, teremos uma nova estrutura organizacional baseada na *Divisão por Área Geográfica*.

Finalmente, se a empresa se expandir na base de elevadas vendas no estrangeiro, e simultaneamente de uma elevada diversidade de produtos, teremos uma estrutura matricial baseada numa *Matriz Global*.

Na Matriz Global, segundo Stopford e Wells, os responsáveis de primeira linha reportam simultaneamente a dois grupos diferentes de gestores: área e negócio; área e função; e função e negócio.

Por outro lado, para uma empresa com uma estrutura-chave matricial, as actividades objecto de tomadas de decisão, são executadas por comités constituídos por gestores que representam as diversas tarefas presentes na empresa.

Os gestores da estrutura matricial, representarão uma das três tarefas seguintes:

1. "*Unidades de Negócio*", que terão responsabilidades de desempenho idênticas à de uma organização divisional, através das diversas áreas de negócio, que habitualmente serão centros de lucro.
2. "*Unidades Geográficas*", que terão responsabilidades de desempenho para uma dada área geográfica (país, região, etc), e que habitualmente também serão centros de lucro.
3. "*Unidades Funcionais*" (Produção, Marketing, I&D, etc), que terão responsabilidades de desempenho pelos serviços funcionais prestados.

No entanto, a "*matriz global*", utilizada neste tipo de organizações transnacionais, não constitui por si só, uma solução estrutural de êxito garantido, pois de acordo com Ghoshal e Bartlett (1998), foram várias as empresas onde o modelo falhou, por diversas razões, de que se destacam:

- Os gestores de primeira linha, ao reportarem directamente a diferentes grupos de gestores, trazem dificuldades acrescidas ao equilíbrio, e à transferência de conhecimentos a nível mundial.
- Os múltiplos canais de comando, de comunicação e de controlo, deram origem ao aparecimento de diversas perspectivas de gestão, que conduziram a confusões e a conflitos, e mesmo à desresponsabilização, com a diluição da autoridade real, e o aparecimento de lealdades conflitantes.
- Os vários gestores, separados por barreiras de distância, cultura, tempo, e até de linguagem, têm dificuldade em clarificar situações de conflito e confusão, entretanto geradas.

3.2.2 - Modelo de White e Poynter. A Organização Horizontal

No modelo de White e Poynter (1990), os resultados fluem das acções, que por sua vez se baseiam nas decisões. Estas decisões, por sua vez, são o resultado do impacto de três atributos-chave da organização horizontal: os processos de decisão laterais; a rede horizontal de contactos, e um conjunto de regras e valores comuns para a tomada de decisão.

Segundo White e Poynter, poucas empresas das que operam em ambientes internacionais complexos, e mesmo das que operam dentro de um único mercado nacional, estão habilitadas a conseguir realizar simultaneamente, as vantagens competitivas decorrentes da diferenciação e da eficiência (redução de custo).

Para estes autores, as empresas que conseguem realizar este objectivo, não seguem os modelos organizacionais convencionais, optam por uma solução organizacional única, característica da organização de "per se".

Assim, e ainda segundo White e Poynter (1990), num contexto mundial, a exploração de múltiplas e diferenciadas oportunidades para a obtenção de vantagens competitivas, é fundamentalmente uma questão organizacional.

As empresas que conseguem realizar simultaneamente os objectivos da eficiência e da diferenciação enquadram-se na que Porter (1986) chamou de *Organização Horizontal*, ou na que Hedlund (1986) denominou de *Organização Heterárquica*, ou ainda na *Geocêntrica* de Perlmutter (1965).

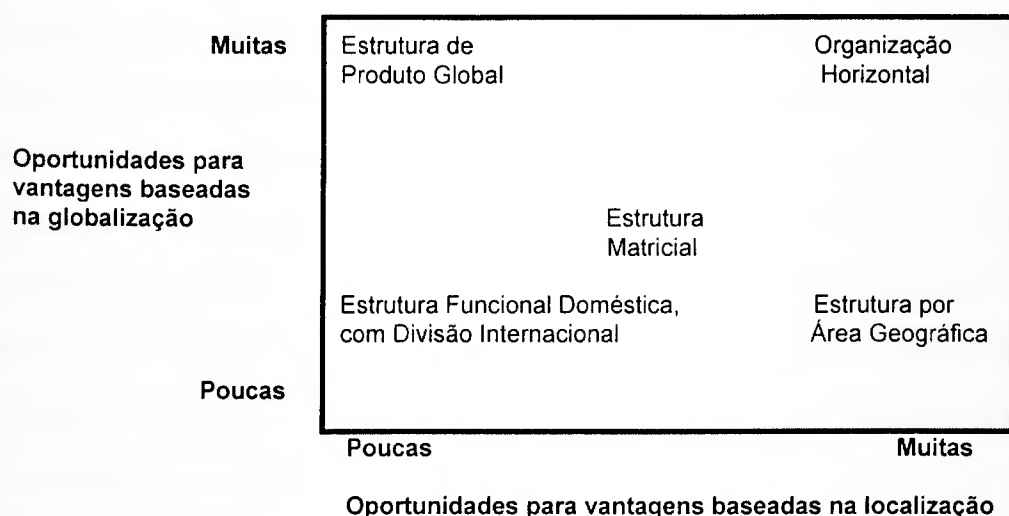
Também de acordo com White e Poynter, a *Organização Horizontal* não é a solução adequada para todos os tipos de negócios. De facto, o desenvolvimento e a manutenção de uma organização horizontal custa muito caro, pelo que só tem sentido a sua utilização em negócios que possuam um conjunto de vantagens potenciais que paguem essa opção.

Da figura I.5, é possível concluir que existem certo tipo de organizações que estão melhor posicionadas do que outras, para explorar uma dada categoria de oportunidades.

Assim, por exemplo, para uma empresa que tem como vantagem competitiva, a sua posição de custos em termos globais, estará organizada numa base de "*Produto a nível mundial*", e em que os gestores de topo, são responsáveis por um ou mais negócios a nível mundial.

Este tipo de estrutura estará assim, melhor habilitada para explorar as vantagens baseadas na globalização do que as outras apresentadas, e dá pouca importância às vantagens locais.

Fig. 1.5: Relações organizacionais-uma vantagem estratégica



Fonte: White e Poynter (1990 : 97)

Outras empresas, realizam vantagens competitivas com predominância na orientação local e na organização por área geográfica (*estrutura baseada na área geográfica*), como são os casos das empresas de retalho, e de bens de consumo.

Neste tipo de organização, todos os gestores de topo, reportam directamente ao CEO dentro de regiões específicas do mundo.

A "*estrutura por área geográfica*", explora as vantagens locais, mas parece incapaz de lidar com o potencial de vantagens baseadas na globalização.

Por outro lado, na organização horizontal, os gestores do mesmo nível funcional, estabelecem contactos e colaboram com parceiros de outras unidades (ao contrário da hierarquia vertical), potencialmente afectadas pelos resultados de uma determinada acção, com vista à resolução de problemas associados a essa acção.

Assim, numa *Organização Horizontal*, as decisões são tomadas através de processos laterais, com a colaboração de todos os membros representativos das áreas mais afectadas pelo resultado de uma dada decisão. Este processo de decisão impede que a sede controle a tomada de decisão, mesmo que esta o deseje, pois a rede horizontal existente não o permite.

Por outro lado, sendo as interdependências consideráveis, o ajuste mútuo entre centros de desenvolvimento geograficamente dispersos, em termos de facilidades de fabricação e de grupos de comercialização, é acompanhado por processos de planeamento detalhados, operacionais e estratégicos, devidamente acompanhados por um processo lateral dominante, de resolução de conflitos.

Ao contrário do que acontece nas organizações convencionais, na organização horizontal, a troca aberta e sem reservas de informação e de conhecimentos entre gestores é fundamental para o processo de tomada de decisão, onde a aprendizagem se relaciona directamente com a troca de experiências entre as várias unidades da organização.

Barreiras à colaboração e à cooperação (factores críticos para o êxito deste modelo organizacional), decorrentes de diferenças nacionais e culturais, são fortemente diminuídas, através de um forte sentido de unidade empresarial, pelo que é decisivo o processo de socialização da empresa multinacional, tendo em conta a dispersão geográfica com que opera, e a diversidade de línguas e culturas com que lida.

Segundo White e Poynter, uma organização verdadeiramente horizontal, realiza bem as vantagens competitivas locais e globais. No entanto, as empresas que queiram organizar-se horizontalmente, necessitam de estar preparadas para lidar com uma enorme quantidade de variáveis ao mesmo tempo, identificando, avaliando e explorando as vantagens que fluem de diferentes fontes.

Uma *Organização Horizontal* porém, não se pode dar ao luxo de ficar a meio, procurando diferentes fontes de vantagem competitiva, mas sem realizar nenhuma

De facto a gestão de uma *Organização Horizontal* é complexa. A potenciação das vantagens competitivas da globalização, por exemplo, exige uma produção ao mais baixo custo possível, e um preço de venda o mais elevado possível, e isto em cada mercado. Se pensarmos que existem múltiplas fábricas, que servem múltiplos mercados, e que se confrontam com diversos e dinâmicos meios envolventes, percebe-se que a gestão não é fácil.

Se ainda considerarmos, que é possível numa *Organização Horizontal*, que possui diversas fábricas em diversos países, conceder autonomia comercial a cada uma delas, teremos os custos de fornecimento interno podem variar a cada momento, o que coloca desafios permanentes às diferentes fábricas e áreas comerciais, e implica uma gestão global muito difícil.

Por outro lado, se tivermos em conta que a circulação de diversos fluxos (bens, recursos, pessoas, informação), é vital para o bom funcionamento da organização, e que é necessário assegurar uma correcta distribuição e partilha de informação e de conhecimentos, podemos constatar que se trata de facto, de uma organização de gestão complexa e dispendiosa.

Face ao exposto, torna-se lógica a afirmação de White e Poynter(1990), segundo a qual a Organização Horizontal não é para todos os negócios. De facto, o desenvolvimento e a manutenção de uma *Organização Horizontal* tem um custo bastante caro, que apenas faz sentido pagar, quando o negócio possui um conjunto de vantagens potenciais que o justifica.

Segundo Hedlung (1986), a *Organização Horizontal* embora apresentando algumas semelhanças com a *Organização Heterárquica*, possui algumas diferenças importantes, como sejam:

- Os modelos de coordenação, são mais diversificados e mais flexíveis na Organização Horizontal.
- Na Organização Horizontal, a nível interno, existem processos flexíveis que ligam as diferentes partes do sistema multinacional.
- Na Organização Horizontal, os conflitos tendem a ser resolvidos lateralmente, não verticalmente.

3.3 – Caracterização das Formas Organizacionais Internacionais

Várias foram as alterações verificadas nas formas organizacionais das EMNs nos últimos anos, produto das exigências dos mercados e da evolução da filosofia de gestão.

De facto, os gestores de topo das EMNs quando necessitam de resolver os maiores problemas das suas organizações, reconfiguram activos, reatribuem recursos, e redefinem tarefas e responsabilidades.

Neste capítulo, vamos analisar as principais abordagens e formas organizacionais das EMNs que mais marcaram a literatura e a gestão, desde a abordagem de Perlmutter publicada em 1965, até aos novos desenvolvimentos publicados em 1998.

3.3.1 - A abordagem de Perlmutter

Perlmutter introduziu em meados da década de sessenta os conceitos das empresas *Etnocêntrica* (virada para o país de origem), *Policêntrica* (virada para o país hospedeiro), e *Geocêntrica* (orientada para o mundo).

Na **Empresa Etnocêntrica**, a associação da filial à nacionalidade do país de origem é uma constante, e tudo o que é feito nas filiais, é feito com os olhos e a maneira de pensar do país do origem da empresa,

A base de trabalho é o país de origem, e a gestão das filiais é exercida tendo em conta directivas, conselhos, etc. oriundos da sede. O controlo é feito com base em normas-padrão, e a avaliação é feita pela sede, de acordo com os critérios definidos pela empresa-mãe.

Muito importante para a empresa *Etnocêntrica* é a política de GRH (Gestão de Recursos Humanos), segundo a qual, as pessoas de nacionalidade do país de origem, são formadas para ocupar as posições-chave nas filiais, sendo os quadros locais considerados menos qualificados e de menor confiança, nos respectivos processos de escolha.

Na **Empresa Policêntrica**, a base de trabalho reside no país de localização da filial, assumindo as filiais sempre que possível, uma identidade local.

A organização parece-se com uma Federação de filiais, em que a capacidade de decisão e o controlo existem ao nível local. As filiais são quase independentes da sede, sendo acompanhadas na base de controlos financeiros e de contactos informais. Os gestores são de nacionalidade local, e são avaliados na base dos lucros obtidos.

Na *Empresa Policêntrica*, cada filial possui as suas próprias características, e a sede assume que só cada filial está em condições de compreender a cultura local, e que as pessoas locais sabem fazer as melhores opções na defesa dos seus interesses.

Por seu turno, na **Empresa Geocêntrica** a organização é complexa e interdependente, sendo a capacidade de decisão partilhada entre a sede e as filiais. A base de trabalho é todo o mundo, numa perspectiva mundial e global de gestão.

As funções-chave são ocupadas sem restrições de nacionalidade, e na base do melhor candidato para qualquer parte do mundo, e os gestores de topo das filiais, fazem parte do órgão de gestão global da organização.

Neste tipo de organização, admite-se também que os gestores das filiais, em que a maior parte dos quais são de nacionalidade local, estão mais familiarizados com as condições competitivas específicas dos locais onde operam, pelo que são os mais capazes para tomarem as decisões "certas", para cada situação particular. A comunicação é intensa entre a sede e as filiais, nos dois sentidos.

Na filosofia da organização *Geocêntrica*, a filial faz parte do tecido empresarial do país hospedeiro, sendo um exportador importante desse país para a comunidade internacional.

Segundo Perlmutter, o objectivo último de uma organização *Geocêntrica*, é conseguir uma abordagem global da sede e das filiais, sem que nenhuma parte tenha uma preponderância excessiva sobre as restantes, mas que todas as partes façam parte de um todo, com objectivos a nível mundial.

Por último, Perlmutter (1965) defende que todas as empresas não são identificadas apenas por uma das orientações que propôs, mas sim por um mix das três, de acordo com um perfil EPG (Etnocêntrica, Policicêntrica e Geocêntrica), em que o grau desse perfil por produto, função ou por área geográfica pode ser definido.

De salientar que esse perfil EPG característico de cada EMN é dinâmico, evoluindo com o desenvolvimento da empresa.

3.3.2 – As abordagens de Bartlett e Ghoshal

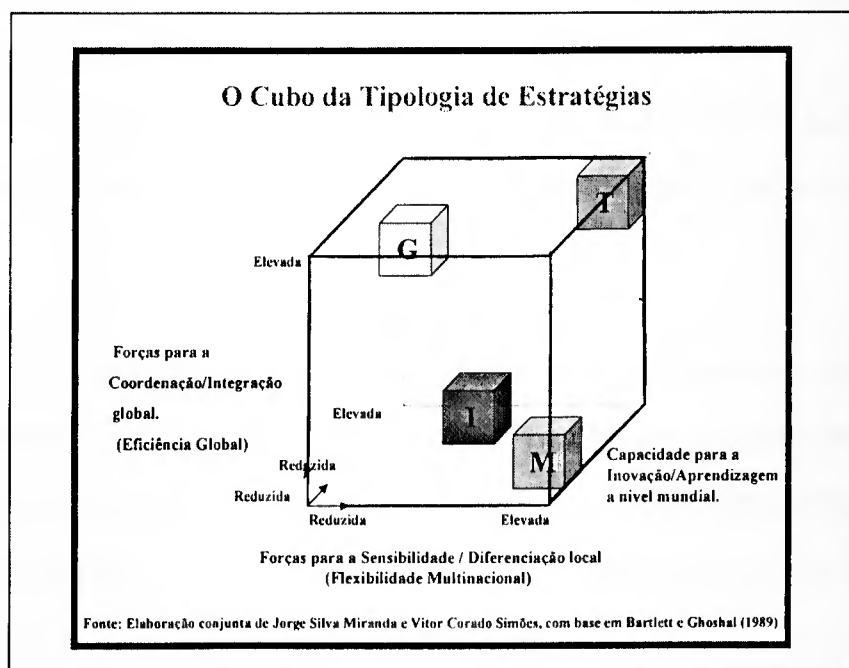
O papel estratégico desempenhado pelas operações internacionais das EMNs têm evoluído ao longo dos anos,

Segundo Bartlett e Ghoshal (1987/1989), é possível estabelecer um modelo dessa evolução em quatro estádios diferenciados (*Internacional, Multinacional, Global e Transnacional*), tendo como base as alterações que se vão desenvolvendo no pensamento da gestão ao longo do tempo, considerando não só o meio envolvente dos negócios internacionais, mas também a própria forma organizacional da EMN.

Na conceptualização dos conceitos das empresas *Internacional, Multinacional, Global e Transnacional*, Bartlett e Ghoshal (1987/1989) tiveram em consideração três variáveis-chave: o nível de “*coordenação / integração*” de filiais a nível global, que traduz a “*eficiência global*” da EMN; o “*grau de adaptação*” a cada meio ambiente (sensibilidade/diferenciação), onde a empresa opera; e o “*grau de inovação/aprendizagem*” à escala mundial.

Sendo a caracterização dos diferentes tipos de empresas de Bartlett e Ghoshal necessariamente “tridimensional”, entendeu-se como possível a sua representação gráfica (Fig. 1.6), quantificando para o efeito cada uma das variáveis-chave atrás citadas, de acordo com as características de cada um dos diferentes tipos de empresas em análise.

Fig. I.6: O "Cubo" da tipologia de estratégias.



Assim, a *Empresa Internacional* (Bartlett e Ghoshal, 1987/1989) é caracterizada por ter uma organização fortemente centralizada na sede, possuidora de um controlo das filiais muito apertado, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de novos processos e de novos produtos.

Possuem uma mentalidade baseada na teoria do "ciclo internacional do produto", em que se faz uma gestão eficiente e flexível a nível mundial de um dado produto, com base no conhecimento que se tem do respectivo ciclo de vida.

Com efeito, os produtos são desenvolvidos especificamente para o mercado doméstico, sendo a tecnologia associada ao produto, transferida da empresa-mãe para as filiais, cuja função, é a de comercializar esses mesmos produtos, nos países onde se encontram instaladas.

A estratégia das *Empresas Internacionais*, consiste na transferência dos conhecimentos e experiência gerados na casa-mãe para as filiais localizadas em países menos evoluídos em termos tecnológicos ou de mercado, adaptando-os eventualmente a esses mercados.

As competências nucleares, como sejam, a tecnologia e a capacidade de inovar, encontram-se centralizadas, sendo a capacidade para desenvolver e difundir inovações à escala mundial, a força dominante deste tipo de empresa, e a sua base para a redução de custos.

A sede centraliza os recursos necessários à realização inovações no país de origem, mas descentraliza os recursos necessários à adaptação local dessas inovações.

Este tipo de organização exige uma certa delegação de responsabilidades nas filiais, mas com a contrapartida de de um controlo mais apertado, de sistemas de gestão mais sofisticados, e de quadros de especialistas ao nível da sede.

Trata-se de uma organização típica das EMNs americanas do pós-segunda guerra mundial, dentro da lógica da transferência de conhecimentos e tecnologias para o estrangeiro, à época necessários.

Por seu turno, a **Empresa Multinacional** é caracterizada pelo facto das suas filiais no estrangeiro possuírem uma grande independência em relação à sede, na gestão dos negócios- questões económicas, políticas e sociais-, cada uma das quais, focada essencialmente no seu mercado local, o que permite a existência de grandes desenvolvimentos destas ao nível local. A imagem é a de uma empresa que faz a gestão de um portfólio de filiais nacionais⁸.

Este tipo de empresas desenvolve uma postura estratégica e uma capacidade organizacional, que lhes permite ser muito sensíveis e muito flexíveis às diferenças do meio envolvente local e às exigências das políticas locais, em qualquer parte do mundo.

A **Empresa Multinacional** possui instalações completas de fabricação, e frequentemente também de I&D, em vários países, e opera numa base de diferenciação de produtos e serviços, como resposta às diferenças nacionais, nas preferências e nos gostos dos clientes locais, características da indústria, ou leis reguladoras.

As operações no estrangeiro, são quase como uma "carteira de negócios" independentes, em que os produtos, as estratégias e as práticas de gestão, variam de país para país, na base da adaptação aos mercados e às forças locais. Ao contrário de outros modelos, na lógica multinacional, o mercado nacional é considerado estratégico.

O controlo é exercido através de relacionamentos pessoais e de contactos informais, bem como, através de sistemas de "reporting" financeiro.

Por último, a **Empresa Multinacional** se por um lado responde bem às necessidades locais, por outro, a fragmentação das suas actividades, e a falta de circulação de conhecimentos e de inovações entre as várias partes da organização, conduz a uma perda de eficiência a nível global.

Em resumo, uma *Empresa Multinacional* é caracterizada por ser uma federação descentralizada de activos e responsabilidades, possuindo um processo de gestão definido por sistemas simples de controlo (essencialmente de carácter financeiro, na base da repatriação de dividendos e da consolidação das contas), por uma coordenação informal e de carácter pessoal, e por uma mentalidade estratégica dominante, que vê a empresa como um portfólio de negócios independentes.

A *Empresa Global* (Bartlett e Ghoshal, 1987/1989) por sua vez, é caracterizada por construir vantagens competitivas através da exploração de economias de escala em todas as actividades, na base de produtos normalizados, e com o apoio de uma rede de distribuição a nível mundial.

A produção normalizada está centralizada, normalmente junto da sede (onde se concentram a maioria dos recursos), ou em locais geograficamente dispersos, onde a produção em larga escala é efectuada normalmente na base de um único produto, pronta a ser expedida para qualquer parte do mundo, na base de uma estratégia central fortemente controlada.

De facto, uma empresa global possui uma forte gestão central a nível de decisões, recursos e informação, com importantes "mecanismos de coordenação e controlo" das filiais.

A exigência de uma estrutura de coordenação e controlo centrais muito eficaz, é para este tipo de empresas, um factor crítico. Os gestores de topo têm responsabilidades a nível mundial.

As filiais neste caso, são abertas numa perspectiva de acesso aos mercados locais, e funcionam como locais de distribuição e de comercialização dos produtos.

Por sua vez, os sistemas de distribuição são estruturados a nível global, permitindo a subsídio cruzada de mercados, um volume de vendas compatível à escala mundial, e a possibilidade de uma retaliação internacional, se necessário.

A tomada de decisão está centralizada, e as filiais no estrangeiro dependem da sede para recursos (bens, conhecimento e apoio), sendo geridas, na base de directivas emanadas desta.

Esta centralização de conhecimentos e capacidades, permite à *Empresa Global* ser muito eficiente na gestão das inovações, dado que pode criar novos produtos e novos processos a custos relativamente baixos, e de um modo muito rápido.

⁸ Ao longo da Dissertação, utilizar-se-á indistintamente os termos nacional e local.

Em resumo, uma organização "*Global*" está orientada na direcção do mercado mundial, procurando vantagens competitivas nas economias de escala, criadas pela concepção normalizada do produto, fabricação à escala global, e controlo de operações centralizado.

Por outro lado, segundo Bartlett e Ghoshal (1987/1989), actualmente nenhuma EMN pode ter êxito com uma capacidade estratégica relativamente unidimensional, que dê ênfase apenas à eficiência, à sensibilidade local, ou à potenciação dos conhecimentos e competências da casa-mãe. Para ganhar a batalha da competitividade, a empresa tem de conseguir realizar os três objectivos ao mesmo tempo.

Em síntese, teremos:

As filiais das *Empresas Internacionais* podem adaptar produtos e ideias provenientes da casa-mãe, mas têm menos autonomia que as das *Empresas Multinacionais*. Por sua vez, a casa-mãe detém importantes influência e controlo sobre as filiais, mas menores do que no caso das *Empresas Globais*.

A *Empresa Internacional* por outro lado, permite potenciar melhor o conhecimento e as capacidades da casa-mãe, mas a configuração dos recursos e dos sistemas de operação, tornam a empresa menos eficiente do que a *Empresa Global*, e menos flexível do que a *Empresa Multinacional*.

No que respeita às *Empresas Globais*, as suas filiais têm menos autonomia do que as das empresas Multinacionais ou Internacionais, e são pouco sensíveis às preferências dos mercados locais.

Por seu turno, a "*Empresa Transnacional*" proposta por Bartlett e Ghoshal (1987/1989) é a resposta a esta questão, pois ela tem de assegurar em simultâneo, as três competências estratégicas atrás citadas: o desenvolvimento de uma competitividade global; uma flexibilidade multinacional; e uma capacidade de inovação e de aprendizagem a nível mundial.

Assim, na "*Empresa Transnacional*" a eficiência é procurada apenas como um meio para realizar uma competitividade global, enquanto que a flexibilidade local é uma ferramenta para realizar a flexibilidade nas operações internacionais. As inovações por sua vez, são vistas como um resultado de um vasto processo de aprendizagem organizacional que envolve cada membro da empresa.

Por outro lado, a *Empresa Transnacional* centraliza certos recursos e capacidades na casa-mãe (protecção de competências nucleares, e efeitos de economias de escala), e distribui outros pelo estrangeiro, para as suas suas múltiplas operações locais.

Em muitos casos, a produção já não é mais "local-for-local", mas encontra-se localizada em "centros de produção mundiais", estrategicamente localizados, e que se destinam a abastecer o mundo inteiro, ou grandes áreas geográficas. Por exemplo, cada um destes centros, pode produzir um número limitado de produtos específicos, normalmente um, de modo a obter economias de escala e/ou reduções importantes nos custos de transportes.

Por outro lado, a sensibilidade local da transnacional, é desenvolvida através da construção de uma *flexibilidade multinacional*, que é feita por diversos modos, como por exemplo, através da fabricação modular, em que o design principal e os componentes básicos são normalizados, deixando à diferenciação local, a parte restante do produto.

Tal estratégia não é porém universal, dado que nem todos os mercados necessitam de ser diferenciados. Assim sendo, o papel das filiais varia com a sua importância estratégica no seio da organização.

Com efeito, nos mercados onde a diferenciação não é necessária, a filial limita-se a ser uma mera implementadora eficiente das decisões da casa-mãe, enquanto que outras filiais, a operar em mercados mais competitivos e exigentes, são encorajadas a diferenciar, podendo mesmo criar novos produtos, que depois outras filiais irão implementar⁹.

Nestes casos, em que as filiais gozam de uma certa autonomia e são detentoras de conhecimento e capacidade de inovação próprias, a sede entrega-lhes o seu papel de liderança, o que constitui um atributo que a organização transnacional tem, e que as outras as três organizações de Bartlett e Ghoshal (Multinacional, Global e Internacional) não possuem.

Por outro lado, as filiais localizadas em países com mercados de grande dimensão (Brasil e Índia, por exemplo), possuidores de mecanismos reguladores, podem ter uma grande autonomia, sendo geridas quase como numa organização multinacional, enquanto que outras, operando em economias mais abertas, são geridas de um modo integrado, numa rede de interdependências com outras filiais.

Também às filiais que operam nos países de origem de concorrentes globais, ou que sejam "Centros Técnicos de Excelência" ¹⁰, podem ser fornecidas funções e recursos, para que possam competir com os preços da concorrência, ou explorar tecnologias para utilização a nível mundial, respectivamente.

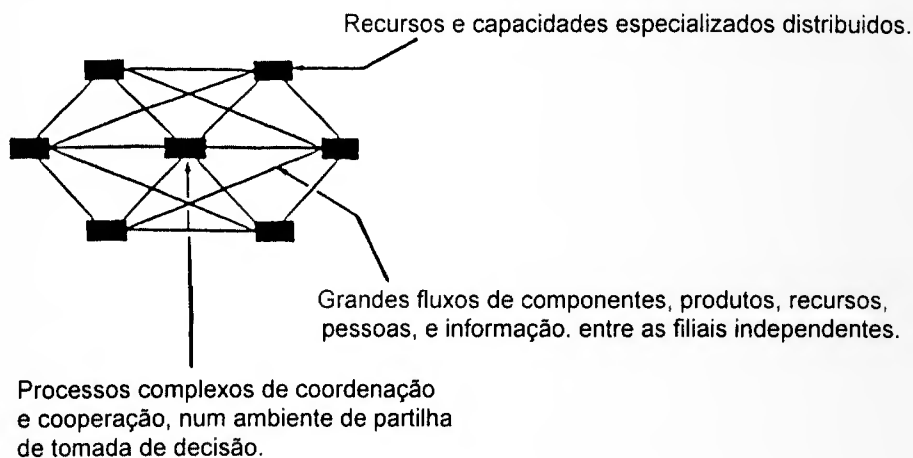
A *empresa transnacional* funciona pois, na base das contribuições diferenciadas das diferentes filiais, para operações integradas a nível mundial.

Daqui resulta um complexa configuração de activos e de capacidades que estão distribuídas, que é preciso integrar. Essa integração de recursos dispersos, é feita através de uma rede integrada de organizações fortemente interdependentes, que atravessa horizontalmente nas suas operações, vários países a nível mundial.

A empresa integra assim esses recursos dispersos, através de fortes e recíprocas interdependências, sendo a distribuição dos activos e recursos transnacionais, representada por uma rede integrada, que explora simultâneamente a eficiência, a capacidade de explorar o conhecimento, e a sensibilidade aos mercados nacionais, e que se representa na figura I.7 / a.

Com efeito, na Transnacional, é preciso coordenar e controlar três tipos de fluxos entre as diversas partes da organização. Os *fluxos de bens* (componentes, partes e produtos acabados); os *fluxos de recursos* (fundos, capacidades, pessoas, e outros); e *fluxos de conhecimento* (saber, ideias, e conhecimentos necessários à inovação e à capacidade de aprendizagem)

Fig. I.7 / a: O Modelo Transnacional. A Rede Integrada



Fonte: Bartlett e Ghoshal (1989: 89)

⁹ Ver Parte I, capítulo 4

¹⁰ Ver Parte I, sub-secção 4.2.1

Por outro lado, neste tipo de organização, as inovações podem ser geradas em diversos lugares, o que lhe dá uma selectividade na tomada de decisão, podendo também ter recursos e capacidades centralizadas, o que permite obter as economias de escala.

O processo de decisão é partilhado, mas selectivo, num processo complexo de cooperação e coordenação, em que uma socialização interna intensa é utilizada como instrumento de gestão.

Por tudo isto, a Empresa Transnacional exige processos de coordenação e de controlo sofisticados e muitíssimo flexíveis, capazes de se ajustarem rapidamente às mudanças repentinas dos papéis das filiais, e de modo a garantir que a organização no seu todo, continua a funcionar sem sobressaltos.

Em síntese, numa organização Transnacional, pretende-se uma eficiência global, com uma boa capacidade de resposta a nível local, e uma capacidade de inovação e de aprendizagem nas diversas partes da empresa a nível mundial.

Segundo Bartlett e Ghoshal (1987/1989), "os pontos fortes da organização são também a fonte dos seus problemas".

De facto, a configuração dos activos distribuídos, a diversidade dos papéis das filiais e das respectivas responsabilidades, e a multiplicidade de inovações e de processos de aprendizagem, podem conduzir à fragmentação interna e à dispersão da organização. Estes são os maiores riscos deste tipo de organização.

3.3.3 – A Empresa Heterárquica de Hedlund

À medida que a gestão das empresas com difusão mundial se torna cada vez mais exigente e complexa, torna-se evidente, de acordo com Hedlund e Rolander (1990), que os modelos correntes de organização e controlo internacionais, não são suficientes, e apresentam sinais de fraqueza na sua eficácia, como é o caso, por exemplo, da estrutura internacional clássica, a "Divisão Global por Produto".

As estratégias convencionais, segundo estes autores, construídas na base dos pontos fortes e pontos fracos, e do ambiente competitivo imediato, são demasiado restritivas, defendendo aqueles que na actualidade, a concepção da estratégia é diferente, sendo esta sustentada numa base de aprendizagem e de procura de oportunidades.

Hedlund e Rolander (1990) ao apresentarem a lógica do modelo **Heterárquico** (conceito introduzido por Hedlund em 1986), defendem que a discussão segue uma lógica, segundo a qual, mudanças no meio envolvente onde a empresa opera, conduzem a mudanças na sua orientação estratégica, que por sua vez, irão provocar mudanças na estrutura interna da organização.

Segundo este modelo, num *Grupo Económico* muito integrado, que utiliza as suas competências internas e externas dispersas geograficamente, a Sede e/ou as Divisões da empresa mudam de país, consoante as características deste, na perspectiva da obtenção de benefícios para a empresa no seu todo, nomeadamente para protecção das suas competências nucleares, possuindo ainda, uma flexibilidade e uma multifuncionalidade, que vão para além daquilo que é possível de obter numa organização matricial.

Para que seja possível transmitir às diferentes partes da organização, essa enorme flexibilidade e multifuncionalidade, a EMN heterárquica possui informação sobre o todo da empresa, armazenada em cada uma das partes da organização, como uma organização holográfica, e em que a estratégia, os princípios de conduta e de comportamento, e o acesso à informação detalhada, são amplamente divulgados e partilhados pela organização.

Segundo Sölvell e Zander (1995), tal empresa implica um modelo de acção do tipo "a empresa como um cérebro", em que é suposto toda a empresa pensar e agir directamente ao pensar, em vez de um modelo do tipo, "o cérebro da empresa", típico de uma organização onde a sede pensa pela empresa, no seu todo.

A capacidade da tomada de decisão, que varia com a localização geográfica da filial, e as dimensões de coordenação e controlo, são os factores mais críticos de uma EMN heterárquica.

Um destaque particular é colocado na GRH, que sustentam a integração das actividades (incluindo a coordenação e o controlo), bem como, mantêm um espírito experimental, característico do modelo heterárquico.

3.3.4 – Novos Desenvolvimentos. A Empresa “Individualizada”

Segundo Lorange (1993), o aumento do grau de internacionalização das empresas e da complexidade das suas operações, em locais e ambientes diversos, faz com que as estruturas organizacionais multidimensionais, como a matricial, se tornem num futuro próximo, provavelmente mais comuns.

No entanto, uma estrutura matricial assente numa *Matriz Global* de Stopford e Wells (1972) ¹¹, apresenta como se viu, diversas limitações, que foram responsáveis pelo “falhanço” do modelo em várias EMNs.

Para minimizar essas limitações, e desenvolver novas capacidades estratégicas multidimensionais, Bartlett e Ghoshal (1987/1989) defendem que a “empresa” tem de mudar, deve repensar a sua organização, para além das alterações na sua estrutura formal.

Segundo os autores, a solução será reformatar os principais sistemas de tomada de decisão, e actuar sobre os processos de gestão da empresa, os sistemas administrativos, os canais de comunicação, e as relações inter-pessoais, de modo a garantir uma flexibilidade estratégica e simultaneamente uma flexibilidade orgânica.

Foi o que a ABB (Asea Brown Boveri) fez, ao reestruturar toda a organização, adoptando uma estrutura matricial melhorada (em relação à de Stopford e Wells), de acordo com uma lógica que se desenvolve segundo dois eixos, com as “responsabilidades regionais” a correr ao longo de uma dimensão, e as “responsabilidades por produto” ao longo da outra (figura I.7 / b).

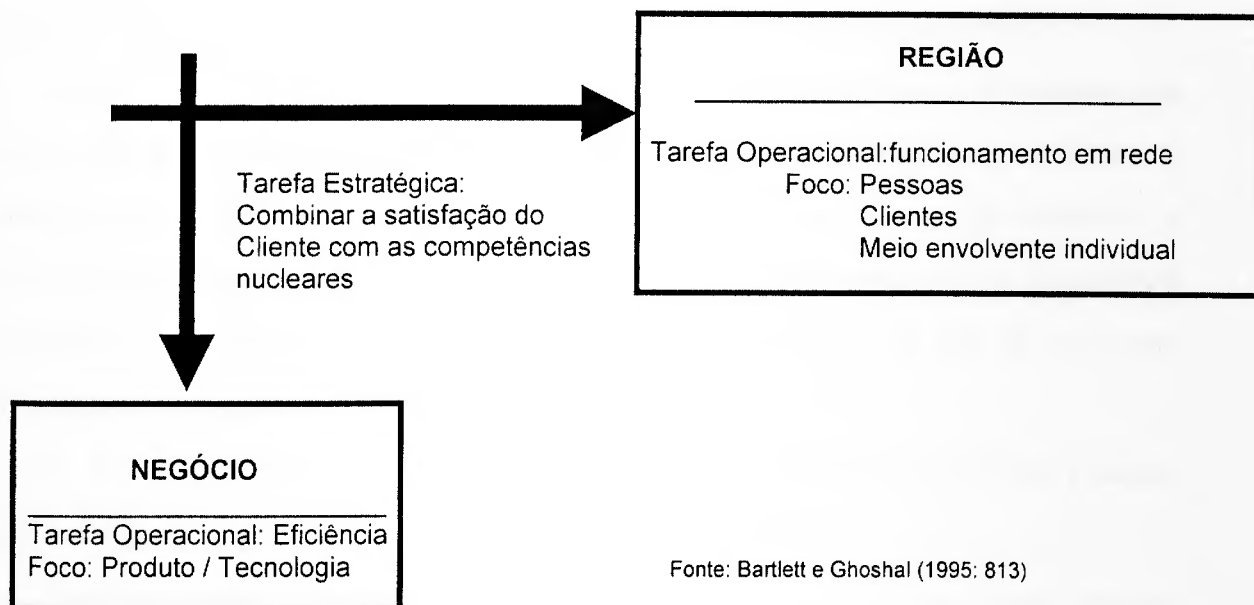
Na estrutura matricial que integra as mais de 1.300 empresas do grupo, estas encontram-se organizadas por regiões e por áreas de negócio, em que cada *empresa operacional* tem um gestor responsável pelas suas operações a nível nacional.

Esse *gestor operacional*, por sua vez, reporta a um gestor regional, que é normalmente responsável por todas as empresas operacionais desse país. Por último, cada área de negócios é gerida por um *gestor a nível mundial*.

¹¹ Ver parte I, sub-secção 3.2.1

Assim, cada gestor operacional reporta a duas chefias, o gestor de área responsável pelo país, e o gestor de negócio a nível mundial.

Figura I.7 / b: A Organização Matricial da ABB



Para Percy Barnevik (ex-CEO da ABB), a matriz é uma estrutura de trabalho, através da qual a ABB organiza as suas actividades. A matriz utilizada permite a optimização a nível global dos negócios, e maximizar o desempenho em cada país onde a ABB opera.

Trata-se de uma estrutura dinâmica, permanentemente ajustada às novas realidades nacionais e globais do Grupo.

De salientar que o êxito da estrutura organizacional adoptada, encontra-se associado ao sistema de informação para a gestão instalado, que fornece toda a informação actualizada necessária para a tomada de decisão.

A Empresa Individualizada

A “*Empresa Individualizada*” (Bartlett e Ghoshal:1998), é uma evolução do modelo transnacional em que se abandona a abordagem tradicional da filosofia organizacional das empresas, baseada no respectivos desenhos, estrutural e hierárquico, para se olhar para estas em termos dos respectivos processos, ou seja, das funções desempenhadas pelos seus gestores, e pelas relações existentes entre eles, através das quais o trabalho é realizado.

Neste modelo da "*Empresa Individualizada*", abandona-se a lógica da hierarquia das pessoas, optando-se por uma lógica de tarefas e de responsabilidades.

Citando Barnevik (Bartlett e Ghoshal –1998:848,863), "os gestores gastam demasiado tempo, a tentar comprimir o último ponto percentual de produtividade dos activos de capital, enquanto ignoram o enorme potencial disponível, e pouco utilizado, dos seus recursos humanos".

Ou ainda segundo Barnevik (Bartlett e Ghoshal –1998:848,863), como é que é possível numa organização empresarial, " ser simultaneamente global e local, grande e pequeno, radicalmente descentralizado, mas com um sistema de "*reporting*" e de controlo centralizados, e simultaneamente, como minimizar a competição interna, derrubar barreiras culturais, funcionais e geográficas, de modo a permitir que as pessoas possam pensar e agir de um modo empreendedor, no interior das fronteiras da sua própria empresa"?

Não é fácil obter respostas para estas questões, principalmente se pretendermos soluções para todas elas, em conjunto.

O reconhecimento da importância do factor humano de "*per se*", como factor decisivo (associado à necessidade de estar próximo dos clientes, de ter o máximo de conhecimentos sobre a tecnologia a utilizar) para responder às alterações bruscas do meio envolvente e das oportunidades de mercado, a par dos processos, para o êxito das organizações num futuro próximo, justifica a opção de Bartlett e Ghoshal pela "*Empresa Individualizada*".

Neste modelo de empresa, segundo os autores, existe uma grande descentralização de recursos e responsabilidades, incluindo pessoas, poder e activos estratégicos, e o seu objecto, a sua orientação estratégica, o seu desempenho, são realizados, não através de um apertado controlo sobre os planos estratégicos e os orçamentos operacionais, mas através de uma disciplina imbuída nas suas rotinas, e nos comportamentos diários das pessoas, através de toda a organização.

De salientar que esta lógica, já estava subjacente nas abordagens Transnacional e Heterárquica, sendo porém aprofundada neste desenvolvimento, apresentado por Bartlett e Ghoshal.

Estes autores, defendem no seu modelo da "*Empresa Individualizada*", que o desafio do futuro não é "forçar os empregados a adaptarem-se ao modelo organizacional da empresa, mas sim, construir uma organização suficientemente flexível, para explorar as capacidades únicas de cada empregado, individualmente considerado".

O factor distintivo da "*Empresa Individualizada*" em relação aos outros tipos de empresas, está nos processos organizacional e de gestão, em que as funções e os relacionamentos a todos os níveis de gestão foram redefinidos, de modo a habilitar a empresa a procurar constantemente novas oportunidades e a explorá-las.

Assim por exemplo, os elementos diferenciadores fundamentais da "*Empresa Individualizada*", das empresas *Heterárquica e Transnacional*, estão no papel e na importância atribuídos ao factor "Recursos Humanos", e na importância decisiva atribuída ao factor "Informação" (processamento, circulação e acessibilidade).

A "essência" da "*Empresa Individualizada*", traduz-se num portfólio de processos nucleares organizacionais, que segundo Bartlett e Ghoshal (1998), frequentemente se sobrepõem e até dominam, os processos verticais baseados na autoridade da estrutura hierárquica, com destaque para:

- 1 - Os "*Processos Empreendedores*", que produzem e suportam a procura de oportunidades de negócio para a empresa, têm por base os papéis desempenhados pelos gestores aos vários níveis (topo, intermédios, e operacionais de primeira linha), que são muito diferentes dos usados nas outras formas organizacionais, com ênfase na capacidade empreendedora dos chamados gestores operacionais de primeira linha.

De facto, estes gestores, deixam de ter o papel clássico de executores das decisões de topo, para se tornarem empreendedores primários, criando novas oportunidades de negócio e acompanhando-as.

Por sua vez, os gestores intermédios, deixam de se preocupar com as questões de controlo, e transformam-se nos elementos formadores e de apoio, aos gestores operacionais de primeira linha, nas suas actividades.

Por último, aos gestores de topo, compete-lhes fundamentalmente guiar a empresa na sua dinâmica empreendedora, em vez de determinar objectivos, e estabelecer padrões de desempenho para as iniciativas dos operacionais de primeira linha.

- 2 - Os "*Processos de Integração*", que conjungam as vantagens da grandeza - dimensão, escala, e diversidade-, com as vantagens da pequenez - flexibilidade, sensibilidade e criatividade-, fazendo a ligação dos recursos, competências e negócios dispersos da empresa.

De facto, os "Processos Empreendedores" por si só, não são suficientes, para manter uma vantagem competitiva na organização, face à interdependência dos mercados, e às alterações constantes a nível tecnológico, tornado-se necessário também a criação de um "Processo de Integração", que faça a ligação entre os diversos activos e recursos da organização, de modo a potenciar as suas capacidades, e a criar vantagens distintivas que suportem os negócios já existentes, e permitam a entrada em novos negócios e mercados.

Como se pode observar no Quadro I.2/a, o "Processo de Integração" exige um forte envolvimento e apoio de todos os níveis de gestão da organização, num esforço conjunto que visa não só, a criação de uma cultura partilhada por todos, baseada na confiança no trabalho desenvolvido, e na cooperação entre todos os membros da empresa (gestão de topo), mas também, na ligação dos recursos e experiências dispersos, transferindo as melhores práticas entre as diversas partes da organização (gestores intermédios).

3 - Os "Processos de Renovação", que desafiam permanentemente as crenças e as práticas existentes na empresa, renovando e dando nova vida às estratégias empresariais, que conduzem aos diferentes negócios da empresa, e cujos principais responsáveis são os gestores de topo.

É através da criação e da gestão dos três processos atrás descritos, que a empresa fica habilitada a desenvolver e a manter, as características de uma empresa individualizada.

Podemos sintetizar os papeis desempenhados pelos vários níveis de gestão, dos três processos atrás citados, no Quadro I.2/a:

Quadro I.2/a – A "Empresa Individualizada": Processos, Tarefas e Funções de Gestão

O processo de Renovação		
. Gestão permanente da melhoria do desempenho, no interior das unidades.	. Gestão da tensão entre o desempenho de curto-prazo, e a ambição do longo-prazo.	. Criação de uma empresa com objectivos ambiciosos, enquanto se desafia os pressupostos imbuídos na organização.
O Processo de Integração		
. Atrair e desenvolver as competências e gerir as interdependências operacionais.	. Ligar os conhecimentos, as capacidades, e as melhores práticas dispersas, através das várias unidades.	. Institucionalizar um conjunto de normas e valores, que suportam a cooperação e a confiança.
O Processo Empreendedor		
. Criar e procurar novas oportunidades de negócio.	. Desenvolver as capacidades e críticas individuais, e apoiando as suas iniciativas.	. Estabelecer oportunidades a prazo, e padrões de desempenho.
Gestores de Primeira Linha	Gestores Intermedios	Gestores de Topo

Comparando as funções dos diferentes níveis de gestão, entre as chamadas "hierarquias clássicas" e as da "Empresa Individualizada", constata-se que:

1 - Nas hierarquias clássicas, a função da "gestão de topo" é a de um "distribuidor de recursos estratégicos", na base de uma avaliação dos planos estratégicos, no capital gerado nas diferentes operações pela organização, e nas opções consequentes, enquanto que na "Empresa Individualizada", os gestores de topo, passam a ser mais arquitectos institucionais, e menos arquitectos da estratégia da empresa, sendo a fonte de inspiração e de energia, para o processo de renovação da organização.

2 - Por outro lado, nas hierarquias clássicas, a "gestão intermédia" funciona como um "controlador administrativo", consolidando e filtrando planos e investimentos, e interpretando e controlando as opções estratégicas definidas pela gestão de topo, e respectivos objectivos operacionais associados, enquanto que na "Empresa Individualizada", os gestores intermédios transformam-se em formadores do desenvolvimento, sendo a "âncora" de que se precisa no processo de integração.

3 - Finalmente, nas hierarquias clássicas, na "gestão operacional de primeira linha", estão os "executores operacionais", que transformam as directivas e as prioridades recebidas, em acções e resultados, enquanto que na "Empresa Individualizada", os gestores de primeira linha, passam a ser empreendedores, procurando permanentemente identificar novas oportunidades de negócio.

Este modelo, que teve êxito na ABB, baseia-se em uma estrutura baseada numa "matriz global", suportada por um sistema de informação adequado (equipamentos e procedimentos), sistema esse, que permita a acessibilidade da informação a todos os níveis, nomeadamente aos gestores de primeira linha.

Para se ter êxito neste tipo de estrutura organizacional, é fundamental associar à matriz global, e a um bom sistema de informação, uma cultura de empresa, clara e fortemente enraizada, em que não se perca a noção da disciplina, da direcção comum de orientação estratégica da empresa, e da atribuição de responsabilidades.

Finalmente, as transformações que dão origem à organização típica de uma "Empresa Individualizada", têm enormes consequências nos MCCs necessários para coordenar e controlar as diversas filiais que esta possui espalhadas pelo mundo.

De facto, os MCCs tornam-se por força da grande descentralização da capacidade da tomada de decisão e da distribuição dos recursos, necessariamente mais complexos e mais eficientes (numa dimensão superior à da Empresa Transnacional), pois constituem o verdadeiro "coração" da organização, com destaque para os sistemas de informação.

3.3.8 - Conclusões

Um factor comum a todos estes modelos organizacionais, é que a EMN constroi de um modo progressivo, estruturas operacionais complexas e processos de gestão também complexos, combinando a integração global com a diferenciação local, de modo a competir com um meio ambiente internacional, também cada vez mais complexo.

Bartlett e Ghoshal (1987/1989) argumentam, que é possível uma empresa implementar estratégias diferentes em cada uma das suas filiais, de modo a realizar a melhor estratégia global, para toda a empresa.

De facto, e a ABB (Asea Brown Boveri) é um exemplo de como é possível congregiar numa mesma organização, estratégias globais com outras estritamente locais, e de como também é possível conciliar, ainda na mesma organização, empresas mult-domésticas e empresas globais.

Na lógica de Bartlett e Ghoshal, (1998), o desafio que se coloca às empresas nos próximos anos, é como desenhar uma organização onde se incentive e se apoie a iniciativa individual, e onde seja claramente definida a responsabilidade pessoal, o que pressupõe a existência de uma descentralização radical de recursos e responsabilidades, quase a todos os níveis de gestão da organização.

Apresenta-se no Quadro I.2 / b um estudo comparativo das principais características organizacionais das empresas Multinacional, Global, Internacional, Transnacional, Heterárquica e Individualizada.

Quadro 1.2/b - Características Organizacionais das Empresas Internacional, Multinacional, Global, Transnacional; Heterárquica e Individualizada

Características Organizacionais	Orientações Estratégicas	Configuração de Activos e Capacidades	Função Estratégica das Filiais	Desenvolvimento e Difusão de Conhecimento	Mecanismos de Coordenação e Controlo
Internacional	Exploração das competências da casa-mãe, com difusão das inovações a nível mundial	Competências nucleares centralizadas (tecnologia e inovação) no país de origem; descentralização dos recursos para a adaptação local	Adaptar as competências da casa-mãe ao mercado local	Conhecimento desenvolvido na casa-mãe e transferido para as filiais	Fortes MCCs burocráticos
Multinacional	Mercado local estratégico; grande flexibilidade das operações locais, visando uma total adaptação aos gostos e preferências locais	Descentralizados: capacidade de fabricação, e por vezes de I&D, local; auto-suficiência das filiais	Filial virada para o mercado local, com elevada autonomia face à casa-mãe, e operações em geral, suportadas nos seus recursos.	Conhecimento desenvolvido e retido na filial	Fracos MCCs, na base de relatórios financeiros, de contactos informais e de relacionamentos pessoais.
Global	Eficiência. Ganhar vantagens de custo através de actividades centralizadas à escala global; concepção normalizada do produto;	Centralizado à escala global: operações, conhecimento e capacidades	Implementadora das estratégias da casa-mãe; comercialização local dos produtos oriundos de outros locais.	Conhecimento desenvolvido e retido na sede	Estrutura de coordenação e controlo, como factor crítico; MCCs fortes e burocráticos; processos de socialização / grupo.
Transnacional	Eficiência como meio para a competitividade global; flexibilidade local, como instrumento para a flexibilidade global; Inovações, como um processo de aprendizagem partilhado	Dispersos, interdependentes e especializados.	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais, para operações integradas a nível mundial	Conhecimento desenvolvido e partilhado a nível mundial.	Socialização intensa, como mecanismo de gestão e controlo; processos de coordenação e controlo muito flexíveis, e de uso discriminado.
Heterárquica	A empresa como um cérebro; capacidade de tomada de decisão de geometria variável; organização multifuncional e muito flexível.	Competências dispersas geograficamente, interdependentes e especializadas, com localização variável; organização holográfica..	Papeis e capacidades variáveis, de acordo com a melhor solução organizacional de momento.	Conhecimento desenvolvido e partilhado a nível mundial.	MCCs como instrumentos críticos de gestão; MCCs idênticos aos da Transnacional, mas mais flexíveis.
Individualizada	A empresa como um portfólio de processos nucleares organizacionais;	Grande descentralização de recursos e de responsabilidades	Idêntica à da Transnacional	Idêntico ao da Transnacional	Recursos Humanos como um instrumento crítico de coordenação e gestão; controlo dos objectivos e do desempenho, através do comportamento das pessoas, e da disciplina nas rotinas de trabalho.

Fonte: Construído pelo autor, com base na literatura, nomeadamente Bartlett e Ghoshal (1987, 1989, 1998) e Hedlund e Rolander, 1990



3.4 – Relevância Estratégica das Filiais Internacionais

Vários têm sido os autores que na literatura abordaram a temática da relevância estratégica das filiais, focando os mais diversos aspectos, e catalogando-as das formas mais variadas (ver Quadro I.3).

Bartlett e Ghoshal (1986) classificaram as filiais na base do “conflito” entre a “sensibilidade local” e a “integração global” (figura I.9), ou seja, de acordo com a sua importância para a organização, quer pelo seu enquadramento local, quer pelo seu nível de recursos e competências próprias a nível tecnológico.

Fig. I.9 – Relevância Estratégica da Filial

Importância Estratégica do Enquadramento Local	Elevada	Black Hole	Líder Estratégico
	Reduzida	Implementer	Contributor
		Reduzido	Elevado
		Nível de Recursos e Capacidades Tecnológicas da Filial	

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1986)

Jarillo e Martinez (1990), por outro lado, argumentam que para além da análise das características estratégicas das indústrias (Porter,1986), e das características estratégicas das empresas (Bartlett, 1986), é necessário um terceiro passo, ou seja, é necessário criar um modelo para analisar a estratégia ao nível da filial.

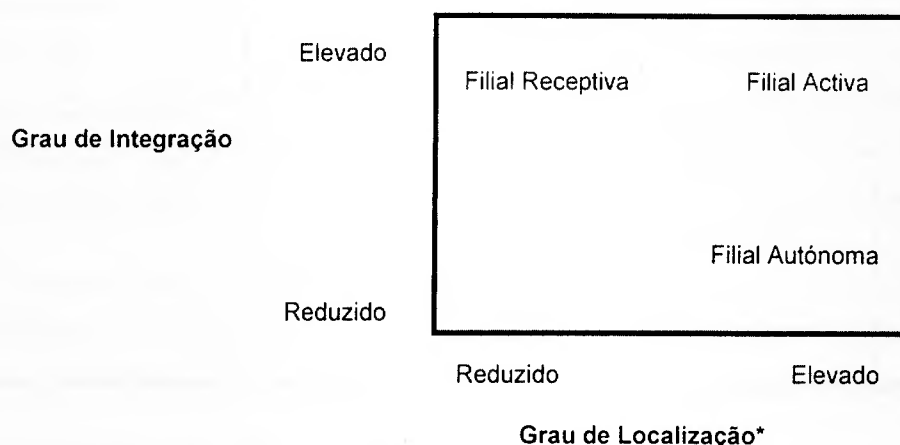
Para tal, conceptualizaram duas “variáveis” que nos permitem obter uma medida da “integração” e da “localização” das empresas-, e que são consideradas como as “variáveis-chave” responsáveis pela estratégia internacional das empresas para um determinado país, permitindo através da combinação dessas variáveis, obter uma representação da estratégia seguida pelas filiais.

A primeira “variável-chave”, engloba os seguintes parâmetros: integração das compras, com o resto do grupo; integração dos processos de produção; proporção de I&D local,em relação ao I&D total do grupo; integração da função I&D , com o grupo; adaptação dos produtos ao mercado local; e integração das actividades de marketing, a partir do grupo.

Para a *segunda* "variável-chave", teremos: percentagem de "inputs" que vêm do grupo; percentagem de bens produzidos localmente, sobre vendas totais; e incorporação local em bens produzidos localmente.

Ainda com base nesse estudo, e num quadro representativo das estratégias seguidas pelas filiais, é possível encontrar grupos de empresas, onde a variância entre grupos é bem maior, do que a variância entre empresas, constituindo aquilo que Jarillo e Martinez designaram por "Grupos Estratégicos". Tal modelo é apresentada na figura I.10.

Fig. I.10: Diferentes tipos de Estratégias das Filiais



* - localização geográfica das actividades

Fonte: J.Jarillo, Jon Martinez (1990: 503)

Assim, poderemos encontrar uma estratégia "autónoma" nas empresas "multinacionais", competindo em "indústrias mult-domésticas"; uma estratégia "receptiva", será típica de filiais de empresas "globais", competindo em "indústrias globais"; finalmente, uma estratégia "activa", será seguida por filiais de empresas transnacionais, se possuidoras de uma grande autonomia em relação à sede, e com um forte papel definido por esta no seio da organização. No caso dessa função de liderança não existir, as filiais das empresas transnacionais seguirão uma estratégia "receptiva".

Por seu lado, Birkinshaw e Morrison (1995) argumentam que existe alguma confusão, quando se misturam os termos "estratégia" e "papel" das filiais, pois sendo por vezes usados indistintivamente, eles não têm o mesmo significado. De facto, para estes autores, "papel" significa que a filial executa uma função imposta pela sede, enquanto "estratégia" sugere um elevado grau de liberdade por parte da gestão da filial, para definir o seu próprio destino.

Segundo Birkinshaw e Morrison, os papeis das filiais no estrangeiro (Quadro I.3) podem ser tipificados de acordo com uma trilogia – “*mandatário mundial*”, “*contributor*” (Bartlett e Ghoshal:1986) *especializado*, e “*implementer*” (Bartlett e Ghoshal:1986) *local* -, que assenta num modelo já empiricamente testado. No entanto, estas designações podem não corresponder exactamente ao mesmos tipos de papeis desempenhados pelas diferentes filiais, de acordo com os diferentes autores.

Quadro I.3 – Tipologias das Estratégias das Filiais

Autores	“Implementer “ local	“Contributor” especializado	Com Mandato Mundial
White e Poynter (1984)	Réplica Miniatura	Fabricante Racionalizado; Especialista de Produto	Com Mandato Global
D’Cruz (1986)	Divisão c/ fábrica	Globalmente Racionalizado	Com Mandato de Produto a Nivel Mundial
Bartlett e Ghoshal (1986)	Implementer	Contributor	Lider Estratégico
Jarillo e Martinez (1990)	Autónomo	Receptivo	Activo
Gupta e Govindarajan (1991)	Inovador local; Implementer	Inovador Global	Player Integrado
Roth e Morrison (1992)		Integrado	Com Mandato Global a Nivel de Filial

Fonte: Burkinshaw e Morrinson (1995:733)

Nas lógicas de “Bartlett e Ghoshal (1986) e de Gupta e Govindarajan (1991), o “*Implementer*” *local*, normalmente restringido ao âmbito geográfico (regra geral, um país) contribui com algo para os processos do Grupo, mas está fortemente limitado a um produto ou á montagem de componentes, ou outra forma de valor acrescentado.

Assim, em muitos casos, diversas actividades de valor acrescentado são integradas globalmente (Porter 1986), estando estas filiais fortemente integradas nas operações internacionais das EMNs, mas com um âmbito limitado de responsabilidades .

De facto, estas filiais vendem ou produzem, de acordo com as orientações do Grupo, adaptando quando necessário, produtos globais às necessidades dos mercados locais. É o caso da estratégia multidoméstica, embora não em exclusivo.

Por seu lado, o “*implementer*” *local*, a que White e Poynter (1984) chamaram de “*réplica miniatura*”, e Jarillo e Martinez (1990) de “*filial autónoma*” é uma filial que executa todas, ou quase todas as actividades de valor acrescentado num dado país, de um modo mais ou menos

independentte da empresa-mãe ou de outras filiais. Estas filiais possuem assim, uma maior autonomia do que as de Bartlett e Ghoshal e as de Gupta e Govindarajan.

No caso do “Contributor”, que Birkinshaw e Morrison (1995) denominaram de “especializado”, estes contribuem com algumas competências específicas em funções ou actividades, mas neste caso, sempre sob supervisão estreita de outras filiais.

Assim, e segundo Roth e Morrinson (1992) e Jarillo e Martinez (1990), este tipo de filiais é caracterizada por possuírem um reduzido conjunto de actividades de valor acrescentado (normalmente marketing e vendas, podendo por vezes também assumir a fabricação), e por uma forte integração no Grupo, existindo elevados níveis de interdependência com outras filiais associadas.

White e Poynter (1984) atribuíram a este tipo de filial as designações de “fabricante especializado” e “especialista de produto”, dependente do âmbito do produto e do valor acrescentado da filial

Jarillo e Martinez (1990) por sua vez, designaram este tipo de filial de “receptiva”, sugerindo que o seu aparecimento ocorre quando as pressões do meio ambiente exigem uma elevada integração e uma reduzida sensibilidade local.

No caso da filial com um “mandato a nível mundial”, (Birkinshaw e Morrison:1995), esta contempla designações diversas, como sejam os casos de “Lider Estratégico”, designação atribuída por Bartlett e Ghoshal (1986), e de “mandato global” atribuída por White e Poynter (1984) e por Roth e Morrinson (1992),

A filial com um “mandato a nível mundial”, possui uma responsabilidade a nível regional ou mundial de uma linha de produtos ou de um negócio, com níveis elevados de recursos e capacidades, e articula com a sede do Grupo, o desenvolvimento e a execução da respectiva estratégia associada.

Jarillo e Martinez (1990) por sua vez, com a sua filial “activa”, realiza em simultâneo a integração global e a sensibilidade local, com base na localização no país da filial de um conjunto importante de actividades, mas que são executadas na base de uma coordenação próxima com o resto da empresa. Assim na filial com “mandato a nível mundial”, normalmente as actividades estão integradas a nível mundial, mas são geridas a partir da filial, não da sede.

De salientar, que este modelo de Birkinshaw e Morrison, não consegue contemplar a lógica do “Black Hole” de Bartlett e Ghoshal. Aqueles argumentam que na sua tipologia, provavelmente será um “Contributor” especializado de elevado potencial, ou então, uma filial com “mandato a nível mundial”, mas de baixo desempenho, em termos de contribuição para o Grupo.

4 – A ORGANIZAÇÃO COMO UMA REDE INTEGRADA

Segundo Bartlett e Ghoshal (1990), uma Empresa Transnacional pode ser conceptualizada como uma “rede interorganizacional”, em vez de uma organização.

De acordo com esta conceptualização, os autores desenvolveram um modelo de rede interorganizacional internamente diferenciada (que os autores denominaram de *Rede Integrada*), que nos mostra como as diferentes unidades da empresa se articulam, na base de uma rede de trocas entre elas, incluindo a sede e as várias filiais nacionais. Esta *Rede Integrada*, está colectivamente incoorporada numa outra rede externa, constituída por todas as organizações com as quais ela interactua - clientes, fornecedores, agentes distribuidores, reguladores, competidores, etc.

Esta Rede tem assim a capacidade de interpretar o ambiente (as necessidades do mercado, as tendências tecnológicas, e as acções dos competidores), constituindo localmente uma importante fonte de inovação e adaptabilidade local.

Esta conceptualização, foca-se nas estruturas social e institucional dos ambientes onde essas empresas operam, de modo a explicar os atributos estruturais específicos das organizações multinacionais.

É esta Rede, existente a nível mundial, que permite às empresas integrar bens (partes, componentes e produtos acabados), recursos (fundos, capacidades, pessoas, e outros) e conhecimento (saber, ideias, experiência), coordenando e controlando esses fluxos horizontais que circulam entre as diferentes partes da organização.

A “*Rede Integrada*”, é porém uma rede intrínseca da organização, não incluindo a sensibilidade aos mercados locais. De facto numa abordagem de rede, pode-se considerar que nas suas operações, uma filial no estrangeiro tem uma relação tridimensional, ou seja, estabelece relacionamentos para além da sua sede central, também com as autoridades locais, e com a chamada rede local.

Torna-se assim necessário fazer a ligação entre as duas redes, a interna, que integra a organização, e a externa, com a qual esta interactua.

Vários foram os autores que se debruçaram sobre esta questão, com destaque para a abordagem de Bartlett e Ghoshal de que já falámos, e a de Holm, Johanson e Thilenius que abordaremos de seguida.

4.1 - A abordagem "Contexto de Rede"

Holm, Johanson e Thilenius (1995), desenvolveram o conceito de "*Contexto de Rede*", como meio de quantificar o nível de "coordenação e controlo" do desenvolvimento das competências das filiais de uma EMN, por parte da sede, que tem em conta as relações locais.

Deste modo, o "*Contexto de Rede*" é constituído pelo conjunto das relações, directa ou indirectamente ligadas aos vários protagonistas do negócio (clientes, fornecedores, parceiros comerciais, competidores, sindicatos, associações patronais, institutos de investigação, governo e administração pública), a todos os níveis e funções, e que são consideradas relevantes para a empresa.

Nesta base, podemos dizer que o "*Contexto de Rede*" é incompreensível para os observadores externos, não inseridos na rede da EMN, e é único para cada empresa, possuindo cada relação nesse "*Contexto de Rede*" a sua própria função naquela.

Assim, por exemplo, uma relação pode ser importante para a empresa, devido ao volume de negócios com um parceiro, enquanto outra relação pode ser importante pelas competências tecnológicas do parceiro, ou ainda uma outra relação pode ser importante, por proporcionar o acesso a novas oportunidades de negócio.

Considerando que cada filial no estrangeiro, ou unidade operativa local, está inserida num "*Contexto de Rede*" caracterizada pela relevância do julgamento dessas unidades, podemos considerar uma EMN, como um conjunto de unidades interligadas, cada uma possuindo o seu próprio e exclusivo "contexto de rede", o qual se integra por sua vez, na rede específica da EMN, que relaciona a sede central e as suas filiais.

Por outro lado, a avaliação do conhecimento por parte da sede, do estágio de desenvolvimento de uma filial, pode ser feita por comparação entre as estimativas (baseadas na análise e no julgamento dos gestores de topo da sede), da importância dos relacionamentos com os clientes mais importantes, com os fornecedores mais importantes, e com os principais relacionamentos fora do negócio, na base das classificações obtidas de acordo com o teor das descrições acima descritas.

Numa abordagem de rede, verifica-se que uma empresa multinacional, tem de funcionar e sobreviver no mercado local, e de atender às exigências da rede local, numa relação tridimensional (Ghauri, 1992), com a sede central, com as autoridades locais, e com a rede local,

em que: existe uma relação hierárquica com a sede central, ou outra entidade responsável pela coordenação, por exemplo a nível regional; as suas actividades são limitadas pelas regras e regulamentos da administração pública local; as filiais têm de atender as exigências de outros protagonistas da rede local.

Nos modelos tradicionais, a relação sede¹² / filial é forte, enquanto que a da rede local é fraca. Assim, na fase inicial do estabelecimento de uma filial, a sede comanda a filial em quase tudo, incluindo a gestão das relações com a administração e a rede locais.

Porém, com o aumento da experiência da filial no mercado local, a posição desta vai-se tornando mais forte, até à sua integração na própria rede local.

Por vezes a necessidade de funcionar e de sobreviver no mercado local, pode conduzir a práticas por parte das filiais, contrárias às políticas definidas pela sede, levando aquela a contornar as directivas desta, numa lógica de dar prioridade aos seus próprios interesses.

Em consequência, a relação com a rede local torna-se mais importante do que a relação com a sede-central, o que torna a posição da filial mais forte, principalmente se esta operar em mercados importantes, e mais propensa a ter as suas próprias políticas, e que conduz à sua quase "independência" da empresa-mãe. Este é o caso de certas empresas Suecas, nalgumas das suas filiais asiáticas, e segundo Ghauri (1992), das EMNs sediadas em pequenas economias/países em geral.

Em nossa opinião, tal não é o caso das grandes empresa multinacionais, oriundas de países com economias muito fortes e com grandes mercados, onde por norma, tal comportamento não é permitido, obrigando-se as filiais, mesmo às suas próprias custas, a dar primazia aos interesses da empresa, no seu todo.

Sendo o desenvolvimento de uma EMN, assente no desenvolvimento das suas filiais mais importantes, e sendo natural que o desenvolvimento das diferentes filiais se faça em diferentes direcções, sem a potenciação das respectivas contribuições, torna-se evidente a importância do conhecimento da rede (factor crítico), para a coordenação e controlo das filiais.

Assim, um efectivo controlo da sede sobre o desenvolvimento de uma EMN, exige o conhecimento acerca da implantação da rede das diversas unidades daquela, não só para as reorientar quando necessário, mas também para adaptar os respectivos "Sistemas de Coordenação e Controlo".

¹² O termo Sede, significa a parte da organização que faz a coordenação local, ou seja, a sede central, a sede regional, ou outra.

4.2 - As Filiais como Centros Estratégicos das EMNs

Nas empresas Multinacional, Global e Internacional (Barlett e Ghoshal), o papel desempenhado pelas filiais é local, limitando as suas actividades no interior do seu próprio meio envolvente. O papel global é desempenhado pela sede, que é quem decide sobre questões que podem afectar as filiais no seu todo, ou em parte, nos seus múltiplos meios envolventes..

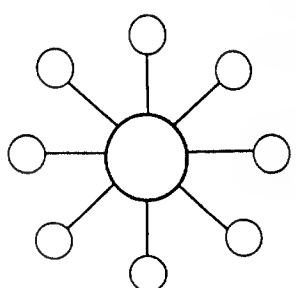
Por outro lado, embora inseridas em redes que integram as suas dimensões mundial e local, as EMNs estão a evoluir em direcção a organizações menos hierárquicas, tais como a Heterárquica (Hedlund, 1986), a Transnacional (Ghoshal e Bartlett, 1989), e a Individualizada (Ghoshal e Bartlett, 1998), evolução essa que questiona o papel da sede como único centro de poder, e defende o aparecimento de outros centros de poder sediados no estrangeiro.

Neste tipo de organizações, onde se tem de desenvolver uma sensibilidade local, e conjugá-la com uma flexibilidade multinacional, o papel das filiais varia muito, por exemplo, segundo as importâncias estratégicas do mercado, e da filial no seio da EMN.

Assim, nos casos em que as filiais detêm funções estratégicas, por exemplo, por força do conhecimento que detêm, dos recursos próprios que possuem, e/ou das inovações que desenvolvem, acontece que a sede entregou de facto o seu papel de liderança às filiais. É o caso das organizações transnacionais e de outras, igualmente menos hierárquicas.

Nas abordagens tradicionais, as EMNs são descritas como trabalhando na base de uma decisiva sede central, que controla e coordena as suas filiais espalhadas pelo mundo, conforme a figura I.11:

Fig. I.11 : Relação tradicional sede-filial



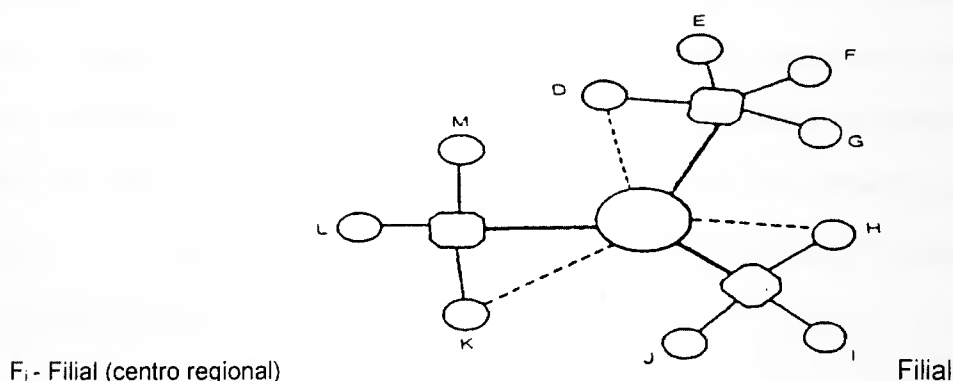
Filial

Fonte: Pervez Ghauri (1992 :357-364)

Esta evolução das EMNs, conduz por exemplo a situações, onde existem filiais que são mais influentes e independentes do que a própria sede central, como são os casos de certas filiais regionais, em que numa relação "center-center" (figura I.12), se tornam o centro de um certo número de filiais locais, que operam em redor delas.

O conceito de centros regionais, na lógica da organização "center-center", introduzido por Ghauri em 1990, mostra-nos como algumas filiais, podem funcionar como centros de outras filiais, na base da delegação de um conjunto de poderes por parte da sede central, e em que, esta rede local de filiais pode ter ou não, contactos com a sede-central.

Fig. I.12: Relação "center-center", em empresas multinacionais



Fonte: Pervez Ghauri (1992 ;357-364)

Hedlund e Åman (1984), também concluíram que, as interdependências entre a sede central e as filiais variam, dependendo do respectivo grau de experiência, e da importância dos diferentes mercados onde operam.

Deste modo, algumas das filiais no estrangeiro, no seio de uma EMN, tornam-se "*Centros Estratégicos*", para a coordenação, por exemplo de um projecto, de um produto em particular, ou de uma função específica, numa base regional ou mundial, enquanto que outras filiais se tornam menos importantes, ao serem-lhe retiradas algumas das suas anteriores tarefas e recursos.

Assim, os centros estratégicos têm responsabilidades que ultrapassam as suas operações locais, e controlam recursos que dependem de outras unidades (Forsgren, 1992).

Consequentemente, as unidades que estão geograficamente dispersas, ligam-se umas às outras, através de fluxos de produtos, de recursos, de pessoas, e de informação (Ghoshal e Bartlett, 1989).

Embora cada vez mais as filiais sejam classificadas como "Centros" (Ghauri, 1992), a indefinição na sua tipologia é uma realidade, na diferente literatura existente. De facto existem inúmeros exemplos de filiais, designadas como "Centros", e que possuem funções bastantes diferenciadas, que vão desde a coordenação de marketing de uma linha de produtos a nível europeu (Procter and Gamble), passando pela centralização e controlo de todas as actividades,

numa determinada área geográfica (Otis Elevator, em Singapura), até ao desenvolvimento e gestão das competências nucleares de um Grupo (Erickson Australiana).

Por sua vez, Surlemont (1996), considera que um "Centro" é caracterizado pela extensão da sua influência, pelo que esta proporciona um critério para a qualificação de uma filial, como um "Centro".

Assim sendo, as dimensões que proporcionam uma base para a tipificação dos centros são, segundo Surlemont, o "*poder*" e a "*influência*", as quais, embora apresentando manifestações idênticas, constituem de facto conceitos diferentes, pois o poder, significa a submissão involuntária do influenciado, enquanto que a influência pode também ser obtida por persuasão, por iniciação, por conselho, ou mesmo por manipulação. A "influência" é assim um conceito mais amplo, que Surlemont utiliza para determinar a tipologia dos "centros".

Ainda segundo Surlemont, as manifestações de "influência" não são unívocas, e por isso a noção de "centro" é de facto um conceito multidimensional, cujas dimensões se podem agrupar em duas categorias: "*profundidade*" e a "*amplitude*" da influência.

A "*profundidade*" da influência, é caracterizada pela "*participação no poder*", concretamente no processo da tomada de decisão, em relação às actividades que envolvem outras filiais, e que segundo Surlemont, tem quatro fases: *arranque da decisão, fornecimento da informação, escolha da trajectória de acção, e implementação da acção*.

A "*amplitude*" da influência, por seu lado, é caracterizada pelo "domínio" da influência, e pelo "âmbito" da influência, em que o "domínio" se refere ao número de filiais influenciadas, e o "âmbito", ao número de actividades e comportamentos influenciados. O "âmbito" dá-nos assim, uma indicação do grau de especialização do centro, sendo este tanto mais especializado, quanto mais reduzido for o alcance desse centro.

De acordo com o trabalho desenvolvido por Surlemont (1996), é possível avaliar qualquer filial na base de uma análise das três dimensões de influência (profundidade, domínio e âmbito), isoladamente, dando-nos uma indicação do grau de extensão, e conjuntamente, proporcionando os critérios para a tipificação dos "centros".

Tendo em consideração estes princípios. Surlemont tipificou os seguintes "centros":

4.2.1 - Centros Estratégicos de Excelência.

Os "*Centros de Excelência*", são filiais onde são desenvolvidos os recursos críticos (nucleares) de uma EMN, sendo líder nas mais recentes técnicas, em qualquer parte da cadeia-de-valor (Porter, 1985), e não apenas na área tecnológica.

Estes recursos têm um efeito de alavancagem global no interior da EMN, do qual vão beneficiar outras filiais. Os "*Centros de Excelência*" (CEs), exploram assim, o seu *know-how*, para recolher economias de escala e da gama, para todo o seu Grupo.

Segundo Surlemont, os CEs são um instrumento de descentralização global, que requerem a deslocalização da tomada de decisão estratégica da sede para os CEs, pelo que estes detêm de facto uma importante participação no poder.

Os "centros de excelência" são caracterizados por possuírem um "âmbito" reduzido, e um "domínio" elevado.

4.2.2 - Centros Administrativos

Possuindo um "*âmbito*" elevado, o centro torna-se generalista, passando a saber cada vez menos, sobre cada vez mais coisas. Este tipo de "centros", tem como objectivo o responder às necessidades organizacionais de descentralização, integração, e diferenciação, sendo responsáveis pela coordenação e controlo de uma vasta gama de actividades, geridas por um número limitado de filiais. A sua participação no poder é por consequência importante no que respeita à organização, e mesmo decisiva para as filiais que coordena.

Os "centros administrativos", são assim caracterizados, por possuírem um "âmbito" elevado, e um "domínio" reduzido.

4.2.3 - Centros Adormecidos

Não possuindo as características indicadas para os centros de excelência e administrativos, estes centros são meros "implementers" (Bartlett e Ghoshal, 1995), explorando oportunidades e mercados locais. A sua participação no poder é mínima, sendo *caracterizados por possuírem um "âmbito" e um "domínio" reduzidos.*

4.2.4 - Sede Global

São filiais caracterizadas por possuírem um "âmbito" e um "domínio" elevados, concentrando nas suas "mãos", a maioria das decisões, para a maioria das actividades, e para a maioria das filiais. Detêm assim uma elevada participação no poder, ao nível da organização e das filiais que coordenam, correspondendo à EMN etnocêntrica de Perlmutter-1992.

A figura I.13, resume a tipologia dos centros , conceptualizados ao longo das dimensões do "âmbito" e do "domínio".

Fig. I.13 : Tipologia dos Centros no interior das EMNs

		DOMÍNIO	
		Reduzido	Elevado
ÂMBITO	Reduzido	Centros Adormecidos	Centros Estratégicos de Excelência
	Elevado	Centros Administrativos	Sede Global

Fonte: Bernard Surlemont (1996 : 751)

5 - OS “FLUXOS DE INFORMAÇÃO”, COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE LIGAÇÃO ENTRE FILIAIS

5.1 – Importância da Informação

O aumento da dimensão internacional das EMNs, tem como consequência a necessidade destas terem de lidar com uma crescente multiplicidade de meios envolventes, o que implica necessariamente a posse de uma capacidade real de recolha e processamento da informação respeitante a esses meios envolventes, bem como, de transmitir essa informação à sede do Grupo.

Por outro lado, essa diversidade dos meios envolventes das EMNs (nacionais e dos países hospedeiros), nomeadamente em termos económicos, sociais, legais, tecnológicos, ecológicos, e de mercado, provocam incertezas na tomada de decisão, e imprevisibilidade nos acontecimentos, o que pode significar riscos elevados para essas empresas.

Para minimizar tal facto, e aproveitar as potencialidades das empresas locais, as EMNs forçam o estabelecimento de relações laterais fortes, e o consequente reforço dos fluxos de informação horizontal, de modo a suportar melhor a incerteza ambiental local.

Torna-se assim mais evidente, a crescente importância que os fluxos de informação têm na gestão das organizações, principalmente das que operam à escala mundial, e que possuem lógicas organizacionais menos hierárquicas.

Por outro lado, a transformação de algumas filiais geograficamente dispersas, em “Centros Estratégicos”¹³, teve como consequência o aparecimento de importantes fluxos de bens (produtos acabados, componentes, partes, etc), de recursos (fundos, pessoas, etc), e de informação (saber, ideias, conhecimento, etc), os quais permitem ligar permanentemente as diferentes unidades (sede e filiais) entre si.

Assim por exemplo, nos “Centros de Excelência” (Surlemont, 1996), os “fluxos de informação” são de facto um factor crítico, quer para uma boa articulação entre as diferentes partes da organização, quer para uma eficiente partilha dos recursos nucleares de que dispõem.

Hedlund (1986,1993) por sua vez, argumenta que, a partir de uma teia de relacionamentos internos existentes numa EMN, a informação é armazenada e partilhada por toda a empresa, fazendo com que, para além da sede, também as filiais tenham acesso à informação, incluindo a estratégica.

No entanto, face ao aparecimento de novas interdependências entre as várias unidades, como consequência de uma nova divisão de tarefas e responsabilidades, a informação poderá não circular livremente, e de um modo automático.

Com efeito, por exemplo, em filiais cujas responsabilidades foram reduzidas, e que se tornaram dependentes de centros estratégicos situados noutros lugares, é previsível que possam aparecer algumas barreiras na comunicação, ou ainda, como consequência de desajustamentos, por parte dos empregados, nomeadamente os localizados fora dos centros estratégicos, em relação a novos modelos de comunicação.

Por outro lado, segundo o estudo de Joachim Wolf (1996), constata-se cada vez mais que, face ao aumento da incerteza, nomeadamente a relacionada com o meio envolvente, e às necessidades de processamento de informação, as EMNs estrangeiras tendem a utilizar as relações laterais como apoio à capacidade de processamento de informação suportada pelos sistemas de informação verticais.

De acordo com esse estudo, as EMNS que operam nas indústrias internacionais e com poucas filiais no estrangeiro, parte das quais, com funções meramente comerciais, ou então, as empresas multinacionais industriais, onde é necessário que a autonomia das suas filiais seja elevada, tendem a concentrar os seus activos críticos no país-sede, pelo que as trocas de informações laterais são muito baixas, e os MCCs mais simples.

O mesmo já não acontece nas EMNs transnacionais, que operam em indústrias globais, onde é necessário potenciar as sinergias entre filiais, e onde existem inúmeras interdependências, que são críticas para o funcionamento do Grupo como um todo.

Neste caso, existe uma elevada troca de informações laterais, que exigem o consequente processamento de informação, e uma mais efectiva e sofisticada actuação dos MCCS, com destaque para os laterais.

5.2 – Tipos de Informação

Básicamente, a informação circula nas organizações, segundo as direcções vertical e horizontal. Nessa base, Laurent Leksell (1981), separou a informação, em “*vertical*” (troca de informação entre gestores de diferentes níveis hierárquicos), e “*horizontal*” (entre indivíduos do mesmo nível hierárquico, situados em diferentes unidades organizacionais, por exemplo, filiais).

Segundo o autor, a informação vertical visa principalmente, o objectivo de coordenação e controlo, por parte da sede, das actividades das filiais.

Por seu lado, a informação horizontal, tem como objectivo, o de comprometer, através da troca de informação, os membros das organizações que sejam mais afectados pelos resultados, juntando indivíduos (da sede e das filiais), num esforço colaborativo, para discutir e/ou resolver, uma tarefa, ou um problema de interesse comum, sendo por isso recomendada para as necessidades de socialização, para a partilha de experiências e de conhecimentos, e para o aperfeiçoamento do sentido organizacional.

A informação vertical pode assumir diversas formas, que vão desde os Relatórios Financeiros normais, que são enviados pelas filiais para as sedes, até visitas entre as sedes e as filiais, ou a participação em processos de planeamento (Hulbert e Brandt, 1980 e Leksell, 1981).

Devido ao facto do seu principal objectivo, ser a coordenação e o controlo das filiais por parte das sedes, nomeadamente quanto ao cumprimento dos objectivos, a comunicação vertical é essencialmente hierárquica.

Por outro lado, a informação horizontal permite a descida da capacidade da tomada de decisão, até aos níveis inferiores da organização, sendo um instrumento necessário para a coordenação entre e no seio de unidades semelhantes, pertencentes à organização (Galbraith, 1973).

A comunicação horizontal tende a cortar ao longo das linhas de estrutura formal, podendo também assumir a forma informal, na base de contactos pessoais entre representantes de diferentes unidades em reuniões, seminários, viagens, etc.

Por seu turno, Rebecca Marschan (1993), com base num estudo empírico que realizou, destinado a descrever a comunicação inter-unidades, separou a informação em três níveis diferentes de análise: a *informação operativa de rotina*, a *informação integradora*, e a *informação dirigida à socialização da empresa*.

A "*informação operativa de rotina*", trocada entre as unidades locais e as unidades de área, encontra-se relacionada com questões diversas, como sejam os casos dos relatórios financeiros, da informação relacionada com o controlo, dos detalhes técnicos de produtos, das ordens de compra, de encomenda, de entrega, etc.

A "*informação integradora*", que tem a sua origem em diversos mecanismos integradores (reuniões, visitas, equipas temporárias e permanentes, etc), está vocacionada para integrar as diversas partes da organização, transferindo conhecimentos e aperfeiçoando a comunicação entre unidades.

Enquanto a "*informação operativa de rotina*", constitui uma ligação próxima entre as unidades coordenadoras de área e as unidades locais, a informação integradora envolve também a troca de informação entre as diferentes unidades locais, em termos bidireccionais.

A "*informação dirigida à socialização*", concretiza-se por exemplo, através de formação comum, transferências de pessoal, nomeadamente de gestores entre as várias unidades, e circulares internas.

Por exemplo, no modelo transnacional, a socialização interna é considerada um importante instrumento de gestão, enquanto que no modelo heterárquico, a rotação do pessoal (gestores e técnicos) entre as várias filiais no estrangeiro é considerado como um meio eficaz de transferência de conhecimentos, e de informação no interior da empresa, bem como, de garantir a capacidade para que a memória organizacional, a aprendizagem, e uma rápida transferência de informação, possam ser asseguradas. Essa rotação de pessoal, permite também a partilha de experiências e facilita a resolução de problemas

Por outro lado, a transferência de pessoal abaixo do nível do topo, destina-se normalmente, a melhorar a troca de informação através de contactos pessoais, e a ultrapassar barreiras linguísticas que possam existir.

Assim, os contactos locais, originários de anteriores colocações no interior da organização, são utilizados pelos gestores, não só para uma partilha local de soluções, mas também para comparar, e para controlar as informações dadas por outras unidades.

Estudos feitos por Rebecca Marschan (1993), evidenciam que muitas vezes, a necessidade de comunicar com outras unidades locais, não era despoletada por interdependências operativas entre as várias unidades, mas antes por objectivos de socialização.

5.3 - Relevância dos diferentes Tipos de Informação para as empresas menos hierárquicas

Se compararmos os conceitos hierárquico, por um lado, seguido principalmente pelas empresas Multinacional, Internacional e Global, e o heterárquico por outro, verificamos que no primeiro, o seu objectivo principal é a eficiência, no segundo, é o estabelecimento de um equilíbrio entre a eficiência, a flexibilidade, e a inovação.

Assim sendo, os fluxos de informação são na organização hierárquica verticais, numa lógica de seguimento da hierarquia, e na organização heterárquica, horizontais, de acordo com uma filosofia organizacional em que os processos de tomada de decisão são laterais, suportados numa rede horizontal de contactos, que integram todos os elementos representativos das diferentes áreas afectadas pelo resultado de uma dada decisão.

Na *Empresa Heterárquica*, a multifuncionalidade e a flexibilidade que se exige a este tipo de EMN, assentam numa organização holográfica, em que toda a informação da EMN existe em cada uma das suas partes, e onde o acesso à informação detalhada, é amplamente partilhado e divulgado ao longo de toda a organização. Por sua vez, estas só são possíveis, se assentes em intensos fluxos de informação, que circulam entre as diferentes unidades da EMN, devidamente suportados por sistemas de informação muito eficientes.

Por outro lado, existindo neste tipo de organização importantes interdependências, torna-se também crítico o ajuste mútuo entre os diferentes centros de desenvolvimento geograficamente dispersos. Tal facto implica processos de planeamento, operacionais e estratégicos, devidamente coordenados ao nível de toda a organização, o que obriga a uma correcta distribuição e partilha de informação e de conhecimentos.

Além disso, os próprios processos de resolução de conflitos e de aprendizagem (circulação de conhecimentos), e a implementação dos MCCs, são feitos base dos fluxos de informação que circulam entre as diferentes unidades da organização.

Assim sendo, poder-se-á de facto dizer, que nas organizações menos hierárquicas, os fluxos de informação constituem um instrumento estratégico de ligação entre as filiais, e vital para o bom funcionamento da organização.

No modelo heterárquico são atribuídas funções estratégicas críticas às filiais, que são altamente especializadas no que respeita à sua cultura, objectivos, arquitectura da informação, e modelo de gestão. Como essas funções são redefinidas a todo o tempo, a configuração do fluxo de informação tem de ser redefinido de um modo continuado.

Por outro lado, e ainda no modelo heterárquico, estando o fluxo de informação a mudar permanentemente de direcção e sentido, nomeadamente pela alteração geográfica dos centros de decisão, implica que os sistemas de informação a serem montados, têm de ser muito fiáveis e flexíveis.

Outra questão, paralela à circulação dos fluxos de informação, e igualmente importante, tem a ver com a "*transparência da informação*" no seio da organização, isto é, saber quem na organização tem acesso a um determinado tipo de informação, e em que condições.

Os fluxos de informação por seu turno, são suportados pelos respectivos sistemas de informação, os quais para poderem conjugar as perspectivas da integração e da sensibilidade local, têm de ter, segundo Doz e Prahalad (1984), dois objectivos distintos.

No primeiro, a informação contabilística e a informação estratégica têm de estar agregadas, quer país a país, quer produto (ou actividade) a produto, de modo a ter uma arrumação que permita estudos analíticos.

No segundo objectivo, a informação assim obtida deve suportar a perspectiva da integração (um portfólio de países dentro do mesmo negócio), e da sensibilidade local (um portfólio de negócios dentro do mesmo país).

Assim, e de um modo genérico, o sistema de informação deve permitir a agregação e a desagregação dos resultados por segmentos de negócio, por países, e por empresas dentro de cada país, se necessário.

6 - OS RECURSOS HUMANOS NUMA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

6.1 – Introdução

Segundo Sparrow e Hiltrop (1994), para se poder entender como é que as estratégias de Gestão de Recursos Humanos Internacionais (GRHI) podem ser desenvolvidas, e mesmo como é que os gestores de Recursos Humanos Internacionais (RHI) podem enfrentar as mudanças que ocorrem nesta área, é necessário obter respostas a certas questões, como por exemplo:

1. Qual a contribuição da função GRHI para a estrutura de activos e de recursos distribuídos, operações especializadas e elevado nível de interdependência, no seio de uma EMN?
2. Como pode a GRHI ajudar a concretizar uma especialização flexível, numa base transnacional?
3. De que maneiras é que a GRHI habilita as EMNs a prosseguir num processo de inovação, numa diversidade de contextos de mercado?
4. Se a EMN que opera a nível mundial, aspira ser uma "rede integrada", que facilita ligações, práticas e activos, quais são as implicações para os profissionais de GRHI dessa alteração organizacional?
5. A nível da GRHI, será correcta a estratégia de importação de modelos culturalmente muito diferenciados dos modelos locais ?

As respostas a estas e a outras questões a nível da literatura, é diversificada e segundo Sparrow e Hiltrop (1994), ainda pouco clarificadora.

Porém, no contexto desta dissertação, interessa fundamentalmente analisar a GRHI na perspectiva das políticas de selecção, recrutamento, mobilidade e carreiras, face ao impacto que a GRHI tem nos processos de internacionalização das EMNs, e nos instrumentos que são necessários para coordenar e controlar esses recursos, nomeadamente ao nível das filiais no estrangeiro.

De acordo com Joachim Wolf (1996), os "mecanismos de coordenação" da GRHI entre filiais estrangeiras de EMNs semelhantes, variam significativamente de filial para filial, de acordo com as características intrínsecas de cada uma delas, e da caracterização do respectivo meio envolvente, num processo complexo e interactivo.

A caracterização de uma filial, por sua vez, é estabelecida a partir de um conjunto de factores como sejam, a idade, a dimensão, o grau de autonomia, a estratégia competitiva que utiliza, a função que lhe está cometida no seio da EMN, a intensidade de I&D, a intensidade da produção, a interdependência com outras filiais, o grau de qualificação profissional dos nativos locais, a cultura do país hospedeiro, etc.

Deste modo, filiais com características diferentes podem ter quadros de pessoal diferenciados, o que conduz a MCCs para a GRH também diferenciados. Assim por exemplo, os "centros de I&D" têm naturalmente um quadro de pessoal à base de investigadores e técnicos muito especializados, enquanto que nos centros de produção, teremos basicamente trabalhadores pouco especializados.

Por outro lado, de acordo com Joachim Wolf (1996), as unidades de GRH das filiais que utilizam a diferenciação como estratégia competitiva, são pouco coordenadas pela sede, quer por mecanismos bucráticos, quer por mecanismos orientados para a pessoa.

Ainda segundo este autor, os MCCs burocráticos são relativamente importantes na coordenação das grandes filiais, que possuam grandes unidades de GRH, o que permite interactivar com a sede numa base tecnocrática, enquanto que nas filiais mais antigas, estas parecem ser caracterizadas pelo uso intensivo de instrumentos burocráticos.

A literatura sobre a GRH revela-nos uma multiplicidade de denominações para qualificar os gestores. Assim, de entre várias propostas disponiveis, destacam-se duas pela generalização da sua utilização a nível das EMNs.

Na primeira, Tung (1990) propõe quatro níveis de responsabilidade na gestão das operações internacionais: "*Chief Executive Officer*" (CEO), responsável pela gestão das operações a nível mundial; "*Functional Head*", que tem a responsabilidade de Direcção de Departamentos funcionais na filial externa; "*Troubleshooter*", cuja função é analisar e resolver problemas pontuais que surgem na filial externa; e "*Operational*", que executa as tarefas no terreno.

Na segunda, Bartlett e Ghoshal (1992), propõem três tipos de gestores internacionais: o "*Business Manager*", ou seja, o gestor de negócios mundial; os "*Country Managers*", que são os gestores locais (nacionais ou regionais); e os "*Functional Managers*", isto é, os gestores por funções a nível mundial.

O "*Business Manager*", é responsável pela definição da estratégia para o negócio, pela organização interna de meios e recursos, e pelas transacções a nível mundial.

Por sua vez, o "*Country Manager*", é o representante e a imagem local da empresa, interpretando a sensibilidade do mercado, e as oportunidades e ameaças existentes, e construindo as capacidades e os recursos de que necessita, sempre enquadrado na estratégia global da EMN.

Finalmente, o "*Functional Manager*", tem a responsabilidade de construir uma organização transnacional, gerindo e coordenando as diferentes partes da organização, de modo a criar localmente inovação, transferir conhecimentos, e ligar os diferentes recursos e capacidades disponíveis.

6.2 - Políticas de Recrutamento e de Selecção Internacionais

No recrutamento de gestores de topo (e de gestores em geral) para as filiais no estrangeiro de EMNs, um dos principais factores a ter em conta é o da nacionalidade, que se encontra muito ligado ao tipo de orientação organizacional da EMN.

Assim, na orientação "*Etnocêntrica*", a opção pelos gestores oriundos do país de origem da empresa-mãe, facilita a transferência de conhecimentos e de experiência desta para as filiais, permitindo deste modo, um melhor enquadramento e uma melhor coordenação das filiais, de acordo com a lógica organizacional do Grupo.

Nas EMNs de orientação "*Policêntrica*", o recrutamento de gestores locais para assumir a liderança das filiais, permite uma maior adaptabilidade da empresa à realidade local, bem como a redução dos custos e dos problemas decorrentes da expatriação dos gestores.

A opção pelos gestores nativos do país hospedeiro, é uma consequência lógica do entendimento que se tem, de que estes estão melhor preparados para compreender melhor a cultura local, e em consequência, para tomar localmente, as melhores decisões para os interesses do Grupo.

Neste caso, os gestores normalmente permanecem nos cargos por longos períodos tempo, o que facilita a estabilização da gestão da filial, e a melhoria dos níveis de conhecimento do mercado e cultura locais, e de relacionamento com os governo e administração pública locais.

Por outro lado, a evolução das EMNs para formas organizacionais mais complexas e mais globalizantes a nível mundial (global, transnacional, individualizada, heterárquica, e outras), com crescentes interdependências entre filiais e um aumento da autonomia em relação à empresa-mãe, veio alterar profundamente a organização e a GRHI das EMNs.

De facto, segundo Bartlett e Ghoshal (1998), cada vez mais, o êxito das organizações internacionais está nos seus Recursos Humanos e nos seus Processos de gestão e de organização, e menos nos seus desenhos organizacionais.

Inserido nesta lógica, os gestores das EMNs têm cada vez mais de ser multiculturais, de serem capazes de compreender e de interpretar a cultura dos países para onde se deslocam, de modo a poderem actuar com eficiência na gestão das suas filiais, e na interacção com os novos meios envolventes.

Devem também ser capazes de pensar e agir em termos globais, sem fronteiras geográficas ou de sectorização de negócios, e capazes de integrar as necessidades de coordenação global e de adaptação local.

No caso das EMNs com orientações "Geocêntricas", os gestores são recrutados na base da sua disponibilidade para trabalhar em qualquer parte do mundo e da sua qualificação profissional, independentemente da sua nacionalidade. Este perfil decorre da necessidade da capacidade da tomada de decisão estar partilhada entre a sede e as filiais, e da função estratégica que as filiais desempenham neste tipo de organização.

Como consequência desta política de GRHI, é possível a criação de uma "bolsa" de gestores internacionais, que vai rodando entre as várias filiais, o que lhes transmite uma visão internacional mais global.

Também no modelo *Heterárquico*, a rotação de gestores e de pessoal em geral, entre as várias filiais é fundamental, como meio de fazer a transferência de conhecimentos e de informação no interior da EMN.

No que concerne à existência de uma tendência, em termos da nacionalidade, dos gestores de topo (e dos gestores em geral), na prática do recrutamento, os estudos empíricos conhecidos divergem, não existindo uma opção clara.

Por um lado, vários estudos apontam para a diminuição do recurso à expatriação no recrutamento internacional, na sequência lógica de que, à medida a globalização dos mercados aumenta, a tendência dos grandes Grupos Económicos mundiais vai no sentido da criação de uma bolsa de gestores internacionais, de nacionalidade diversa e disponível a qualquer tempo, para a colocação dos seus elementos.

No entanto, outros estudos internacionais apontam para a manutenção da utilização de expatriados¹⁴ nacionais, na sequência da existência de dificuldades de recrutamento local, e da vontade da sede em querer o controlo das operações locais. Neste caso, o método de recrutamento mais utilizado, é o interno.

Estas dificuldades de recrutamento de gestores para as filiais internacionais, são ao nível dos gestores júniores, ultrapassadas com a diminuição crescente da idade, utilizando jovens quadros com maior disponibilidade pessoal e familiar.

Ao nível dos gestores séniores, muitas EMNs optam por lhes transmitir a experiência internacional por via das viagens de negócios ao estrangeiro, dos seminários inter-culturais, das reuniões internacionais das várias empresas do Grupo, e das missões internacionais de curta duração, onde se aproveita as competências dos gestores para a resolução de questões pontualmente críticas.

Segundo Derr e Oddou (1993), esta é a política seguida pela maioria das EMNs europeias. Nestas, a participação em task-forces internacionais, ou a colocação na sede de estrangeiros, ainda é uma prática pouco utilizada.

Um outro aspecto considerado fundamental, na adesão às deslocações para o estrangeiro, tem a ver com a duração da estadia, onde é necessário conciliar os interesses individuais e os da organização.

Nas missões no estrangeiro de curta duração (um a dois anos), utilizadas para o aperfeiçoamento profissional do gestor, a adesão é mais fácil, dada a deslocação ser do seu interesse directo. Porém, nas missões de maior duração (três a cinco anos), em que esse interesse directo é da empresa, a adesão é mais relutante.

No que se refere à selecção do perfil dos gestores de topo, destinados às filiais no estrangeiro de uma EMN, este depende genericamente do seu modelo/orientação organizacional; da caracterização da envolvente local; da maior ou menor autonomia que se pretende dar à filial; e principalmente, do projecto da própria filial, pois é diferente o tipo de gestão de uma filial com actividade numa indústria madura, e possuidora de uma gestão estabilizada, com o necessário para o lançamento de uma empresa de raiz, operando num sector de actividade muito competitivo, ou ainda, para o tipo de gestão indicado para uma empresa já existente, que está sendo objecto de uma reestruturação profunda.

Diversos estudos, tal como o da sondagem de Ashridge (1990), demonstram que nos critérios de selecção, não só para os gestores de topo das filiais, mas também os gestores destinados a outras funções-chave, se privilegiam as competências cognitivas e técnicas orientadas para a função, empresa e mercado local, bem como, a vontade de deslocação para o estrangeiro, a competência social, a nível do trato pessoal, e da capacidade de envolvimento e adaptação à cultura local.

¹⁴ Considera-se como "expatriado", todo o individuo que é colocado por longos períodos em filiais estrangeiras de uma EMN, normalmente fazendo-se acompanhar da família, e que tem de equacionar os problemas associados ao seu regresso à sede da EMN.

Em qualquer caso, os conhecimentos linguísticos que permitam o exercício normal das funções é decisivo.

Tung (1990), por outro lado, diz-nos que para os gestores em geral, os critérios de selecção variam também com os níveis de gestão em questão, e com o tipo de missão internacional que lhe seja cometida.

Assim, para o CEO e para o "*Functional Head*", os principais critérios de selecção são: adaptabilidade a novos meios envolventes, a novas culturas; maturidade e estabilidade emocional; e capacidade de comunicação.

Ainda segundo Tung, para as funções de natureza mais técnica e operacional (*Troubleshooter* e *Operational*), com estadias menos prolongadas no estrangeiro, os principais critérios relacionam-se com a vontade de trabalhar no estrangeiro, e com o conhecimento técnico do negócio.

Por outro lado, a ainda reduzida dimensão e experiência internacionais das EMNs portuguesas, implica a existência de poucos estudos disponíveis sobre a internacionalização dos "Recursos Humanos" nacionais, dos principais critérios utilizados nos processos de recrutamento e de selecção, bem como questões relacionadas com a expatriação e a taxa de sucesso desta.

Porém em termos internacionais, estudos existentes demonstram que um dos principais responsáveis pelo insucesso da utilização local de expatriados, reside num erro de análise, aquando da selecção, em que se considera que um bom desempenho numa posição doméstica, constitui uma garantia para um bom desempenho numa posição internacional.

Outros factores a considerar nesse insucesso, têm a ver com a dificuldade de adaptação das famílias ao meio ambiente / cultura do país hospedeiro, e com questões intrínsecas à própria gestão.

De facto, se é verdade que o perfil do gestor deve ser adequado, não só à função, mas também, às expectativas da gestão - por exemplo, o perfil de um gestor para uma empresa que vai ser sujeita a profundas alterações estratégicas, inserida num meio envolvente turbulento, é diferente de um outro, para um gestor que vai gerir uma empresa estabilizada, num meio ambiente calmo - também pode acontecer que o insucesso do gestor se relacione, por exemplo, com alterações profundas nas premissas da gestão da filial.

6.3 - Mobilidade e Políticas de Carreiras Internacionais

São diversos os obstáculos á mobilidade internacional dos gestores de topo (e dos gestores em geral), podendo ser de natureza individual, organizacional, ou do meio envolvente local.

Os de carácter individual encontram-se associados a factores de natureza diversa, com destaque:

- a. Os relacionados com a cultura nacional, a nível de hábitos e mentalidades. Por exemplo, na cultura portuguesa, existe um certo sedentarismo interiorizado nos hábitos, em quadros com vidas familiar e profissional estabilizadas.
- b. Os relacionados com a vida familiar, em que normalmente a educação dos filhos e o não pretender mudar de residência com regularidade, são travões importantes á mobilidade profissional. A recusa de deslocação e/ou de alteração da vida profissional por parte do cônjuge, é outra das razões apontadas.
- c. Os relacionados com questões da natureza profissional, com destaque para a incerteza de funções e de remuneração aquando da sua colocação posterior na sede. De salientar também, que muitas vezes os gestores ao ingressarem numa empresa não internacionalizada, nunca se prepararam mentalmente, para o aparecimento de operações no estrangeiro decorrentes da internacionalização da empresa.

No que se refere aos relacionados com o meio envolvente local, o maior problema é o da desadaptação, resultante de um choque de culturas muito diferentes, que pode constituir um importante factor de perturbação no expatriado, mas principalmente no cônjuge, com a agravante de neste não existir a motivação profissional.

Nestas situações, o normal é o tempo de expatiação ser menor, e o respectivo custo ser mais elevado.

No caso português, a reduzida disponibilidade dos gestores (principalmente) e dos quadros para a expatiação, constitui um factor restritivo á internacionalização das empresas, embora a grande capacidade de adaptação às culturas e povos locais, constitua uma vantagem competitiva importante dos quadros portugueses.

No que concerne às "Carreiras Internacionais" dos gestores, se entendermos o respectivo conceito, não como uma mudança de posto de trabalho entre países, mas como uma verdadeira rotação por diversos países e contextos internacionais, com retornos intercalares à sede da EMN, verificamos que, quando nos referimos à internacionalização dos gestores, estamos muito para além do mero conceito da expatriação.

De facto, a mera deslocação de um gestor, do país origem da empresa-mãe, para um outro país, por largos períodos de tempo e em posições estáveis, tem sentido numa abordagem etnocêntrica (a vertente mais utilizada neste tipo de estudos até à pouco tempo), mas está completamente deslocada numa abordagem mais actual, na base dos modelos mais complexos, como o transnacional de Bartlett e Ghoshal (1987), ou o heterárquico de Hedlund (1986).

Para vários autores, as carreiras internacionais devem ser entendidas, como mais do que um mero desenvolvimento profissional dos gestores, devem ser consideradas como um meio importante no desenvolvimento das próprias organizações.

Assim, para Doz e Prahalad (1987), a existência de carreiras internacionais entre países diferentes e dentro do mesmo negócio, permite aumentar o compromisso dos gestores face à estratégia da sede, e prevenir o problema das potenciais lealdades locais, consolidando deste modo, a orientação estratégica global da empresa.

Também Bartlett e Ghoshal (1989) defendem a necessidade de rotação internacional dos gestores, por funções, negócios e mercados, como meio para realizar o que os autores chamam de "fertilização cruzada de ideias", e de sustentação da própria solução transnacional.

De facto, constitui já prática corrente nas EMNs, principalmente nas de maior dimensão, o planeamento e gestão das carreiras internacionais dos seus quadros, numa perspectiva a prazo, não só da substituição dos gestores em funções, mas também do aumento da dimensão da própria organização.

Por outro lado, a transferência internacional continuada na carreira de um gestor, constitui uma ferramenta-chave administrativa, para a socialização das pessoas, e um poderoso meio para desenhar o sistema de informação para as grandes EMNs (Edström e Galbraith : 1977), para além de um excelente "Mecanismo de Coordenação e Controlo".

Este processo de transferências, sustentando múltiplos contactos entre os gestores, permite a criação uma rede verbal, da qual os expatriados fazem parte, e que constitui um importante mecanismo lateral de transmissão de informações, conhecimentos e experiências.

7 - OS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO DAS FILIAIS POR PARTE DA SEDE

7.1 - Introdução

A importância do controlo como um mecanismo integrador no interior das organizações, deriva do facto dele reduzir a incerteza, aumentar a previsibilidade, e assegurar que comportamentos com origem em partes separadas da organização são compatíveis, e suportam objectivos organizacionais comuns.

Assim sendo, os "*Mecanismos de Coordenação e Controlo*" como elementos de articulação e de integração das diferentes partes de um "Grupo Económico", tornam-se decisivos, à medida que as empresas se internacionalizam, que a dispersão geográfica aumenta, que os seus negócios se diversificam, que se torna necessário descentralizar a tomada de decisão, aumentando a autonomia das filiais.

Por exemplo, nas empresas transnacionais, a existência de fluxos permanentes de produtos, componentes, recursos, pessoas e informação, bem como, uma elevada interdependência entre as várias unidades, como consequência da distribuição dos activos e das responsabilidades (partilha na tomada de decisão) pelas várias filiais espalhadas pelo mundo, implica que a gestão tem de estar preparada para tomar decisões horizontalmente. Esta tomada de decisão horizontal é feita por função, por negócio, dentro das diversas unidades geográficas, e se necessário, produto a produto, país a país, o que obriga à existência de processos complexos de coordenação e controlo.

Os MCCs, são pois ferramentas básicas fundamentais para a gestão internacional, pois eles estão no centro de todos os problemas estratégicos e administrativos, enfrentados pelos gestores das EMNs, face à dispersão geográfica das filiais, e à multiplicidade de tarefas sobre as quais tem de decidir.

Estando por outro lado, as ligações entre a empresa-mãe, e as filiais enfraquecidas pelas distâncias física e cultural que as separam, só com mecanismos de coordenação e controlo eficazes, para além de uma cultura empresarial muito forte, é possível dar consistência ao grupo, e coerência à sua orientação estratégica.

Com o amadurecimento das filiais, estas ficam menos dependentes dos recursos estratégicos fornecidos pela sede (tecnologia, capital, gestão, acesso a mercados, etc), tornando-se mais autónomas, pelo que a capacidade da sede para as controlar vai-se reduzindo, e se torna crítico para esta, a descoberta de mecanismos de controlo mais sofisticados, na base de uma mistura da estrutura, de sistemas de informação mais complexos, de novos sistemas de avaliação e de incentivos, de um cuidadoso planeamento de carreiras dos gestores, e fundamentalmente, da criação de uma forte cultura organizacional e empresarial comum.

Por outro lado, os sistemas de coordenação e controlo, devem possuir um valor simbólico, e serem eles mesmos, um sinal de força, por exemplo, pelas consequências do seu accionamento (nomeações, exonerações, transferências, gestão de carreiras, gestão de prémios e castigos, etc), A gestão de equilíbrios de poder no interior da organização, é também em si mesmo, um mecanismo de controlo.

De salientar também, que os mecanismos diferem de uns para outros, no seu horizonte temporal, variando desde os susceptíveis de eliminação a qualquer tempo e sem custos, até aos que exigem uma elevada continuidade de percurso, quer pela necessidade dos mecanismos em si, quer pelos elevados custos pessoais para os gestores envolvidos, em caso da sua supressão.

E se nas empresas relativamente pequenas, o controlo é exercido pelo próprio empresário, o qual pode acompanhar os acontecimentos numa base diária, e intervir pessoalmente, quando necessário, já nas grandes empresas, a complexidade obriga ao estabelecimento de sistemas de controlo formais, os quais devem ser concebidos com cautela, de modo a não serem demasiado "leves", e poderem conduzir ao caos, ou serem demasiado "apertados", e levarem a empresa a uma burocracia sufocante.

Por outro lado, a falta de diferenciação nos mecanismos de gestão disponíveis para os gestores, podem tornar uma mudança impossível de concretizar, e conduzir à procura de alternativas estratégicas por parte dos gestores das filiais, susceptíveis de serem manuseados por eles próprios, e contornando assim, o controlo por parte da sede.

De salientar que existem mecanismos de controlo que são tão críticos para a gestão de uma empresa, que nenhuma gestão de topo os pode modificar, por exemplo, mecanismos que tenham a sua origem numa cultura empresarial forte, determinados pelos seus fundadores, ou mecanismos que representem pactos estabelecidos, para efeitos de equilíbrios de poder.

Assim, os "*Mecanismos de Coordenação e Controlo*" representam uma parte importante na gestão de uma empresa, mas mesmo sendo por vezes imperceptíveis, têm no entanto um importante impacto sobre o comportamento típico das pessoas

De acordo com Porter, Solvell e Zander (1990), o desenvolvimento das competências das filiais operativas, não é feito de acordo com arranjos organizacionais, mas é o resultado da competição no mercado, e é guiado por uma interacção com os clientes, os fornecedores e os competidores, constituindo verdadeiros factores críticos no desenvolvimento das EMNs.

Por outro lado, nas EMNs com um elevado número de filiais no estrangeiro, a capacidade de tomada de decisão dos gestores da sede é limitada, pelo que a normalização da tomada de decisão nas filiais, com base num complexo conjunto de normas e programas, é uma solução muito utilizada para gerir as operações internacionais de Grupos Económicos Globais. Deste modo, sendo a troca de informação uniformizada, esta é feita principalmente, através de sistemas formais de "*reporting*".

Em conclusão, o grande desafio que se coloca para a gestão de topo, no que respeita aos MCCs, estará nas suas próprias capacidade e habilidade para fazer opções, ou mais genericamente, quando pensar em MCCs, deve seguir a lógica, "quando usar, que tipo de mecanismo, e em que sequência".

7.2 - As principais correntes de investigação sobre os "Mecanismos de Coordenação e Controlo"

Segundo Child (1973), pode-se definir "*Controlo*" como a "regulação das actividades no interior de uma organização, de modo a que estas estejam de acordo com as expectativas estabelecidas para as políticas, planos e alvos".

No entanto, no estudo dos "Mecanismos de Coordenação e Controlo" devemos separar os conceitos de *Controlo*, dos de *Coordenação* e de *Acompanhamento*, em termos de actividade, em termos financeiros, e mesmo em termos dos respectivos "Sistemas de Planeamento", nomeadamente o estratégico.

A maior parte dos estudos sobre "Mecanismos de Coordenação e Controlo", pode ser estruturado em três correntes de investigação. As duas correntes iniciais, que vêm da década de 60 até hoje, concentram-se nos mecanismos mais formais, enquanto que a terceira, desenvolvida nas décadas de 80 e 90, tem analisado os chamados mecanismos informais, mais orientados para a pessoa (Jarillo e Martinez: 1989).

Das duas correntes de investigação iniciais, uma foi orientada para o estudo da estrutura organizacional (a departamentalização), enquanto a outra, se dedicava aos restantes mecanismos formais, nomeadamente, a centralização da tomada de decisão, e o controlo burocrático (formalização, normalização, reporting, controlo de horários, etc), como "Mecanismos de Coordenação e Controlo".

Na primeira corrente, de salientar o trabalho de Stopford e Wells (1972), ao desenvolverem um modelo que relaciona as "Divisões Internacionais", as "Divisões por Produto" e por Área, a nível mundial, para determinados elementos da estratégia internacional de uma EMN, tais como, a diversidade de produto importado e a percentagem de vendas internacionais.

Lawrence Franko (1974), por sua vez, adicionou um outro tipo de estrutura, a estrutura "mother-daughter", ou da dependência directa do Presidente da empresa dos gestores responsáveis pelas filiais (situação típica, à época, das EMNs europeias).

Por sua vez, Doz e Prahalad (1984) argumentam que a tradicional abordagem da estruturação das relações entre a sede e as filiais, descrita na literatura sobre gestão multinacional, tem sido arquitectural: uma procura da melhor opção - estrutura-produto, geográfica, ou matricial.

Por outro lado, cada vez mais os investigadores presentes na literatura, têm preterido a lógica da focalização nos MCCs estruturais e formais, dando ênfase aos MCCs informais, mais orientados para a pessoa.

Evoluiu-se assim, das abordagens unidimensionais, para uma análise mais multidimensional, na sequência das críticas de Doz e Prahalad (1986,1989), em que estes argumentam que a lógica unidimensional, não pode por si só, constituir uma solução aceitável para um problema, que é essencialmente multidimensional.

Uma razão possível para tal facto será a crescente utilização deste tipo de mecanismos por parte das EMNs, para fazerem face a um ambiente internacional cada vez mais competitivo.

Por outro lado, à medida que os modelos evoluem no sentido de uma menor burocratização e de uma autonomia crescente, nomeadamente na descentralização da capacidade da tomada de decisão, e de um peso cada vez maior dos MCCs informais e dirigidos à pessoa, a importância da estrutura de coordenação e controlo das filiais no estrangeiro aumenta, até ao ponto de ser considerada crítica, para o bom funcionamento e sucesso da organização.

Assim, na linha de pensamento de Bartlett e Ghoshal, temos que na "*Empresa Global*", por força da forte centralização na sede das principais competências da EMN, a coordenação e controlo é decisiva.

Também na "*Empresa Transnacional*", onde a gestão da rede integrada de operações à escala mundial, com as fortes interdependências existentes entre as diferentes partes da organização e a partilha do processo de tomada de decisão, exigem uma estrutura de coordenação, e um controlo que constitua um instrumento fundamental de gestão, face à socialização interna intensa que existe neste tipo de organização.

A "*Empresa Transnacional*" exige processos de coordenação muito flexíveis, para poder cobrir as mudanças de curto prazo (feitas em curtos espaços de tempo) dos papéis das filiais, e de ajustamentos de longo prazo das responsabilidades básicas e dos sistemas de "*reporting*". Os MCCs neste caso, devem ser capazes de se ajustar se necessário, numa base de decisão-a-decisão.

Ou ainda, dentro da linha de Bartlett e Ghoshal, a "*Empresa Individualizada*", onde a forte descentralização da capacidade de tomada de decisão e de distribuição de recursos, exige naturalmente um conjunto de MCCs complexo e muito eficiente.

Mesmo na “*Empresa Heterárquica*” de Hedlund e Rolander (1990), onde pelas particularidades da sua organização, já anteriormente descritas, o controlo dos fluxos de informação entre as diferentes partes da Empresa, e as necessidades de articulação entre estas, implicam que as dimensões de coordenação e controlo sejam um factor crítico para o bom funcionamento daquela.

De acordo com o estudo de Jarillo e Martinez (1989), todos os investigadores incluídos nesse estudo, concluíram que a I&D e as Finanças eram as funções mais centralizadas, e a do Pessoal a menos centralizada, ficando no meio a Produção e o Marketing.

O quadro I.4, mostra-nos a evolução dos mecanismos de coordenação e controlo, ao longo do tempo, e a sua correlação com a configuração estrutural ou modelo organizacional da EMN.

Assim, a evolução do ambiente internacional económico nesta século, pode ser dividido em cinco períodos principais.

Antes de 1920, as indústrias foram desde o âmbito local ou regional, até ao nacional, e algumas começavam mesmo a globalizar-se (Porter 1986).

Segundo Jarillo e Martinez (1989), foram o aparecimento de economias de escala nalgumas indústrias, como resultado dos avanços na tecnologia, da relativa homogenização das necessidades de produtos nos diferentes países, dos melhoramentos nos transportes e nas comunicações, e das reduzidas barreiras comerciais, entre outros factores, os responsáveis pela incipiente globalização dos mercados, que então existia.

Até à década de cinquenta, o ambiente internacional apresentava algumas mudanças importantes, que restringiram a globalização incipiente do início do século. Estas mudanças, que são principalmente políticas e contra a livre concorrência, favoreceram um modelo multidoméstico de competição, desenvolvido numa base “*country-by-country*”.

Companhias multinacionais, especialmente europeias, reagiram às novas regras do jogo internacional, através da adopção de uma estratégia centrada no país.

Esta estratégia estava suportada pelo modelo da organização descentralizada [Bartlett 1986]: com uma federação de filiais nacionais quase independentes, cada uma das quais focada essencialmente no seu mercado local.

Quadro I.4
Evolução Histórica no uso dos Mecanismos de Coordenação no seio das EMNs

Período e "rótulos"	Configuração Estrutural ou Padrão Organizacional das EMNs	Mecanismos Principais de Coordenação utilizados
Período I	"Federação Descentralizada"	Mecanismos estruturais e formais
1929-1950 "Multinacional" "Multidoméstica"	Filiais nacionais com elevada autonomia, cada uma focada primariamente no seu mercado local.	<ul style="list-style-type: none"> Divisão Internacional Reporting pessoal directo Pouco controlo da produção, e apertado controlo do desempenho financeiro. Controlo de comportamento através da prática dos executivos expatriados
Período II	"Centro de Roda"	Mecanismos estruturais e formais
1950-1980 "Global" "Global Pura"	Actividades de valor que proporcionam à empresa a vantagem competitiva estão centralizadas na sede da empresa, ou são fortemente controladas.	<p>Divisão Internacional, Divisão por Produto a nível mundial, por área geográfica, ou Divisão Regional.</p> <p>Centralização elevada da tomada de decisão, através da actualização do papel das filiais.</p> <p>Elevada formalização de políticas, regras, e procedimentos</p> <p>Normalização nos sistemas de planeamento e orçamentação.</p> <p>Forte controlo da produção nas EMNs americanas, controlo de comportamento e cultural nas EMNs Japonesas.</p>
Período III	"Rede Integrada"	Mecanismos estruturais e formais
1980 - 1988 "Transnacional" "Global Complexa"	Activos físicos e capacidades de gestão estão distribuídas internacionalmente nas unidades nacionais, criando assim uma rede integrada de capacidades e recursos ainda interdependentes. Cada filial é considerada uma fonte de ideias, capacidades e conhecimentos.	<p>Controlo dos objectivos e do desempenho, através do comportamento das pessoas e da disciplina das rotinas trabalho.</p> <p>Centralização da tomada de decisão, mas actualizando o papel das filiais.</p> <p>Elevada formalização.</p> <p>Planeamento Estratégico.</p> <p>Controlo de produção apertado e complexo</p> <p>Mecanismos mais informais e subtis</p> <p>Equipas permanentes ou temporárias task-forces, comités integradores</p> <p>Canais informais de comunicação e de relacionamentos no seio dos gestores</p> <p>Forte cultura organizacional, através do conhecimento e da partilha de objectivos e valores.</p>

Quadro I.4
Evolução Histórica no uso dos Mecanismos de Coordenação no seio das EMNs

Período e "rótulos"	Configuração Estrutural ou Padrão Organizacional das EMNs	Mecanismos Principais de Coordenação utilizados
Período I V 1989-1998	Empresa Multi-Centros	Mecanismos estruturais e formais
Hetarárquica (Hedlund, 1990)	Estrutura organizacional Multifuncional e muito flexível, com Competências internas e externas dispersas geograficamente, e com grande mobilidade. Organização holográfica, com a informação global da empresa armazenada em cada uma das suas partes. Empresa como um cérebro, onde todas as filiais "pensam" e "agem" em conformidade. Filiais com funções estreatégicas	Distribuição pelas filiais estratégicas da capacidade da tomada de decisão. Mecanismos mais informais e subtis. Recursos Humanos, como instrumento estratégico de gestão. Forte socialização interna Forte cultura organizacional, através da partilha de conhecimentos, objectivos e valores. Fluxos de informação intensos
Individualizada (Bartlett e Ghoshal, 1998)	Empresa Empreendedora Evolução da empresa transnacional, mas com uma maior descentralização da tomada de decisão e de recursos. A empresa como um portfólio de processos nucleares organizacionais.	Mecanismos Orientados para a pessoa MCCs muito flexíveis e de uso discriminado Recursos Humanos como instrumento estratégico crítico de coordenação e de gestão. Recursos de coordenação escassos E de uso discriminado pela gestão de topo. Outros MCCs típicos da Transnacional

Fonte: Adaptado de Jarillo e Martinez (1989 : 506)

O período entre as duas guerras mundiais, com a sua abordagem estratégica multidoméstica, é conhecida por ter muito pouca coordenação, utilizando MCCs basicamente estruturais, como é o caso dos arranjos de departamentalização.

Algumas EMNs usavam uma "Divisão Internacional" para coordenar os seus departamentos no estrangeiro, enquanto que outras, preferiam o "*reporting*" directo e pessoal, dos gestores das filiais para o Presidente ou CEO da EMN.

A centralização da autoridade não era praticamente utilizada como dispositivo de coordenação, gozando as filiais de um considerável grau de autonomia neste período.



Para além da estrutura formal como dispositivo de coordenação, a sede usava outros mecanismos, como o controlo dum mínimo de produção pré-estabelecido, o questionar por relatórios financeiros periódicos (como as filiais eram concebidas como uma carteira de títulos de investimentos, a sede enviava capital e esperava os respectivos dividendos de volta), e o controlo de comportamento, através da utilização de executivos estrangeiros residentes, nomeados pela sede como responsáveis por aquelas filiais.

Até ao início da década de oitenta, constata-se uma forte inversão das tendências entre guerras, tipificadas pelas EMNs americanas. A confluência de fortes forças económicas e políticas, conduziram à globalização da indústria.

A competição global forçou as EMNs a adoptar uma estratégia global com um modelo de organização tipo "*centralized hub*" (Bartlett 1986), concentrando-se mais na subida do valor das actividades no país, e no aumento controlo sobre a queda dos negócios, especialmente em firmas americanas. Por isso, em vez de serem nacionalmente flexíveis, as filiais tinham de implementar estratégias funcionais decididas na sede.

O período entre os finais das décadas de setenta e de oitenta, apresenta algumas mudanças significativas, embora graduais, na arena internacional. Imperativos económicos e políticos estão a acentuar-se, simultaneamente e em direcções opostas.

A competição internacional permanece global, mas as EMNs têm de reagir com uma nova estratégia (Transnacional: Bartlett 1986), que envolve investimentos em novas facilidades de produção, em países onde elas costumavam competir através de estratégias baseadas na exportação.

Os anos do pós-guerra, com o advento das estratégias de globalização, colocou os primeiros sérios desafios organizacionais às EMNs. Os mecanismos de coordenação eram muito mais necessários do que no período anterior, e tomou a forma de ferramentas estruturais e formais.

Entre os primeiros, as "divisões internacionais", o "produto a nível mundial", arranjos de área e regionais eram os tipos mais vulgares de departamentalização, adoptado pela sedes para coordenar as filiais no estrangeiro.

A tomada de decisão era fortemente centralizada na sede para assegurar uma resposta integrada à competição global. As EMNs exibiam um nível de formalização demasiado elevado nos processos, tais como planeamento e orçamentação, programas normalizados em áreas funcionais, tais como o marketing e a fabricação, enquanto que a I&D estava centralizada.

Um controlo de produção, simples mas apertado, e relatórios frequentes de quase todas as funções da filial, também foram usados como dispositivos de coordenação. Para além disso, algumas multinacionais utilizavam expatriados, como dispositivos de controlo de comportamento ou pessoal.

Consequentemente, as EMNs ao adoptaram uma estratégia de “*rede integrada*”, tiveram de incluir novas ferramentas de coordenação, para além dos mecanismos já existentes, tais como, a departamentalização internacional específica (a moderna matriz) global, tomada de decisão centralizada, processos e sistemas fortemente formalizados, controlos apertados, e relatórios frequentes.

Segundo Jarillo e Mrtinez (1989), estes novos “*Mecanismos de Coordenação*” são mais informais e mais orientados para a pessoa, do que os já existentes, a ver:

1. Relações laterais, que cortam as linhas formais da macroestrutura, tais como equipas, “task – forces”, comités, integradores individuais, e departamentos integrativos.
2. Canais de comunicação informais, tais como as relações directas e informais entre todos gestores, sem distinção entre filiais e sede, que suplementa o sistema informação formal, e aperfeiçoa o processo de comunicação.
3. O desenvolvimento de uma forte cultura organizacional, que inclui um profundo conhecimento das políticas e objectivos da empresa, e uma forte partilha de valores e crenças organizacionais.

Por último, a década de noventa é caracterizada pelas alterações bruscas do meio envolvente e das oportunidades de negócio, e pela maior pressão, no sentido de estar próximo do cliente, de ter uma maior capacidade de diferenciação para adaptação local.

No início da década de noventa, verifica-se uma evolução no sentido de valorizar cada vez mais o conhecimento, e a valorização do factor humano, como activos estratégicos críticos das EMNs.

A grande descentralização de recursos e responsabilidades, incluindo pessoas, conhecimentos e activos estratégicos, tornou neste período, os MCCs muito mais importantes (mesmo críticos) para o funcionamento e o sucesso da empresa, do que nos períodos anteriores.

7.3 - Principais Tipos e Atributos dos Mecanismos de Coordenação e Controlo

7.3.1 – Caracterização genérica

De acordo com Child (1973), o “Controlo” diz respeito essencialmente à regulação das actividades e comportamentos, de modo a que estejam de acordo com as expectativas estabelecidas em políticas, planos e objectivos.

Child afirma também que, as organizações podem escolher entre *sistemas de controlo* “*personais ou directos*”, que envolvem a colocação de gestores de confiança em posições-chave na estrutura), ou *sistemas “burocráticos”*, muito utilizado nas organizações ditas ocidentais, onde se utiliza um conjunto exaustivo de regras, regulamentos e procedimentos normalizados, que moldam o desempenho pretendido, em termos de produção e/ou comportamento.

Edström e Galbraith (1977), introduzem um terceiro tipo, o “*controlo pela socialização*”, caracterizado pela existência de um número elevado de expatriados nos níveis intermédio e de topo, nas filiais, com um fluxo de troca de informação entre a sede e as filiais.

Baliga e Jaeger (1984), agrupam o “controlo pessoal” e o “controlo pela socialização”, no que se designaram por “*controlo cultural*”. O contraste entre o controlo burocrático, e o controlo cultural, está resumido na figura I.14

Fig.I.14: Comparação entre os mecanismos de controlo burocrático e cultural

OBJECTO DE CONTROLO	TIPO DE CONTROLO	
	Burocrático puro/controlo formalizado	Controlo cultural puro
Produção	Relatórios de desempenho formais	Normas de desempenho partilhadas
Comportamento	Manuais de Empresa	Filosofia de gestão partilhada

Fonte: B. Baliga e Alfred Jaeger (1984 : 28)

A idade da organização, a sua dimensão (medida através do valor do activo, número de trabalhadores, etc), e a idade da indústria onde a empresa opera, têm uma grande influência no grau de burocratização e de centralização dos MCCs.

De facto, normalmente as empresas não nascem multinacionais, mas evoluem numa base gradual a sua internacionalização, pelo que, depois de um longo período de actividade doméstica, teremos a idade a "empurrar" a EMN, para níveis elevados de centralização e burocratização.

A extensão da delegação de competências, por parte da sede nas filiais, será função da interdependência existente entre ambas as partes, ou mesmo entre filiais.

O grau de interdependência entre a sede e a filial, será afectada principalmente, pela estratégia escolhida (Doz, 1980), bem como pela tecnologia utilizada pela empresa.

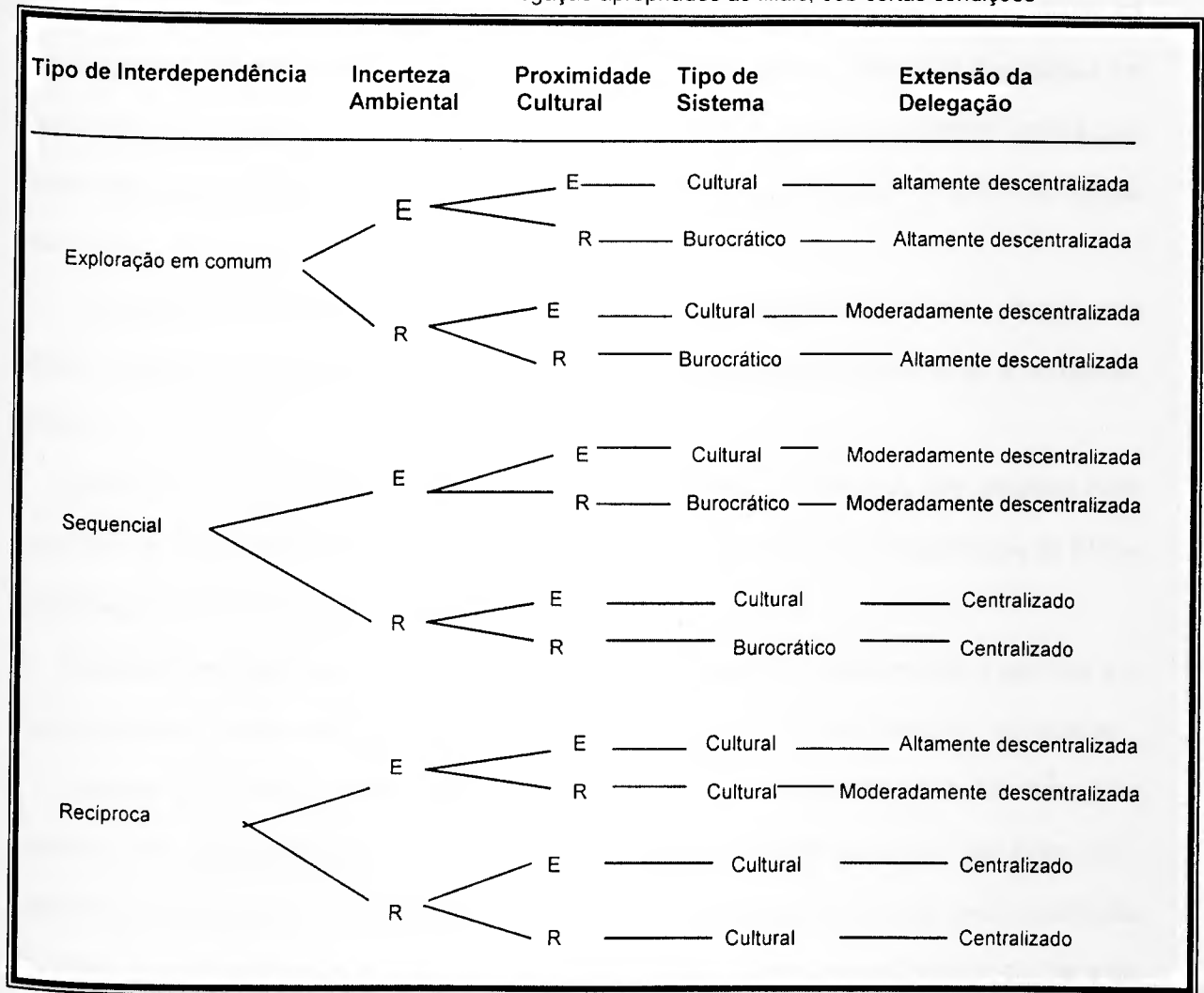
Thompson (1967), identificou três tipos de interdependências existentes no interior das organizações: a "*exploração em comum*" (a interdependência existe, em resultado dos membros da organização partilharem recursos comuns), a "*sequencial*" (a interdependência existe, quando a produção de uma parte do sistema, é alimentada pela parte restante desse mesmo sistema), e a "*recíproca*" (a interdependência resulta das unidades organizacionais (filiais e sede), serem reciprocamente interdependentes, alimentando o seu trabalho nos dois sentidos, entre elas mesmas).

Baliga e Jaeger (1984) argumentam que a gestão na escolha dos sistemas de controlo e do nível de autonomia das filiais, tem por base a avaliação das três interdependências citadas, geradas pelas suas estratégias, incertezas ambientais, e proximidade cultural, isto é, a maior ou menor facilidade com que o hospedeiro cultural, permite a adaptação da cultura organizacional doméstica (originária da empresa -mãe).

A figura 1.15 apresenta o tipo de sistemas de controlo e do nível de delegação (grau de autonomia) a serem proporcionados à gestão de uma filial, sob várias condições de interdependência, incerteza ambiental, e proximidade cultural.

A literatura existente, apresenta-nos o conceito de "controlo" sob as mais variadas formas e rótulos, como sejam os casos do "*controlo empresarial*" necessário para a gestão dos grandes Grupos económicos, do "*controlo estratégico*", do "*controlo de gestão*" nos seus múltiplos aspectos, do "*controlo organizacional*", do *controlo das filiais pela sede*, etc.

Fig. 1.15: Sistema de Controlo e Nivel de Delegação apropriados às filiais, sob certas condições



Chave: E - elevado R - reduzido

Fonte : Baliga e Jaeger (1984:35)

Egelholf (1984), no seu estudo comparativo sobre os modelos de MCCs utilizados pelas empresas americanas e europeias, considerou como mais relevantes, os sistemas de "reporting" de desempenho, e a atribuição às filiais de gestores oriundos da empresa-mãe.

Estes dois processos de controlo diferem num importante número de pormenores, como sejam:

Primeiro, os "sistemas de reporting" de desempenho procuram monitorizar as produções finais, enquanto que a "atribuição de gestores" pela empresa-mãe se concentra na monitorização do comportamento e da actividade anterior da filial

Segundo, os padrões necessários para suportar os dois processos também são diferentes. Os "sistemas de reporting" do desempenho, exigem planos e orçamentos precisos, enquanto que o "controlo de comportamento" requer um entendimento geral, e um acordo, sobre o que é que constitui um comportamento adequado, e como é que tal comportamento suporta os objectivos gerais e de longo da empresa-mãe.

Terceiro, os passos de avaliação e de *feedback* tendem a ocorrer em diferentes níveis da organização. Enquanto que os "*sistemas de reporting*" de desempenho, permitem a avaliação e o *feedback* com origem na filial ou na empresa-mãe, o "*controlo de comportamento*" implica que todos passos do processo de controlo - monitorização, avaliação, e *feedback* - ocorrem no interior da filial.

De acordo com o estudo de Egelhoff (1984), as principais diferenças identificadas empiricamente, entre os modelos de controlo existentes nas empresas americanas e europeias, foram:

Primeiro, o controlo nas EMNs americanas tende a preveligiar a medição dos aspectos mais objectivos e quantificáveis da filial no estrangeiro e do seu meio ambiente, enquanto que as EMNs europeias, tendem a medir mais os aspectos qualitativos.

O sistema americano facilita uma comparação mais centralizada, relativamente a padrões e a comparações-cruzadas entre filiais, ou entre uma filial no estrangeiro e as operações domésticas.

Segundo, o controlo em EMNs americanas, requer planos e orçamentos mais precisos, para gerar os adequados padrões de comparação. O controlo em EMNs europeias, por outro lado, requer um nível superior de compreensão e de acordo a nível de toda a empresa, sobre quais são os comportamentos adequados, e como tais comportamentos suportam os objectivos da filial e da empresa-mãe. Este último, está possivelmente melhor transmitido através de uma forte cultura empresarial, e carreiras profissionais longas na mesma empresa.

Terceiro, o controlo em EMNs americanas requer um maior volume de quadros a nível central, e uma capacidade de processamento de informação mais centralizada, para fazer as necessárias comparações e gerar o necessário *feedback*. O controlo em EMNs europeias, requer por sua vez, um amplo quadro de gestores expatriados, que sejam competentes, e que estejam na disposição de dispendir longos períodos de tempo no estrangeiro.

Quarto, o controlo em EMNs europeias requer uma maior descentralização nas decisões operacionais, do que no caso das EMNs americanas. O controlo comportamental, de facto, tende a ter um controlo descentralizado.

Quinto, o controlo em EMNs europeias favorece o aparecimento de rápidas e curtas extensões verticais ou canais de *reporting*, a partir da filial no estrangeiro para responsáveis na empresa-mãe.

Uma outra abordagem, quando se fala em controlo nas empresas multinacionais, tem por base a “cadeia de valor” de Porter (1980/85), em que existem vários conceitos e objectivos diferentes, como sejam:

1. O conceito de “Controlo” virado para o interior da cadeia de valor de Porter (1980), que Ruigrok e Van Tulder (1995) designaram por “*Processo Laboral*”, responsável pela criação do valor acrescentado, como são os casos dos controlos sobre as tecnologias, sobre a fabricação, sobre as finanças, sobre as capacidades dos trabalhadores, sobre os salários, sobre os sindicatos, e sobre as greves.
2. O conceito de “Controlo”, no que se relaciona com o exterior da cadeia de valor de Porter, como são os casos dos mercados e meios ambientes (tipologia do consumo, barreiras comerciais, fornecimentos externos, relações com os governos, etc)

7.3.2 – Tipos de Controlo

Existem várias abordagens possíveis sobre o conceito de Controlo de uma filial por parte da sede, de que se destacam: baseados nos instrumentos e objectivos do controlo, Lasserre (1992); baseados na estrutura organizacional, Lorange e Morton (1993); baseados nos negócios e/ou estratégias, Prahalad e Doz (1981); baseado no comportamento das pessoas, Flamholtz (1996);

Lasserre (1992), introduz o conceito de “controlo empresarial”, utilizado pelos grandes Grupos Económicos, para controlarem os desempenhos e os comportamentos das suas unidades de negócios (filiais), verificando se estas estão ou não, de acordo com expectativas empresariais estabelecidas.

Segundo Lasserre, é possível distinguir cinco métodos principais do exercício desse controlo: *controlo apenas por desempenhos financeiros; controlo por sistemas; controlo por estratégias, controlo subjectivo directo de pessoas, e controlo por ideologia.*

No “controlo por desempenho financeiro”, a sede atribui objectivos financeiros, baseados em padrões financeiros (retorno do capital investido -ROI-, valor accionista, etc), sendo os desempenhos monitorizados e analisados, de acordo com a realização desses objectivos. Para o Grupo, o valor estratégico dos negócios é avaliado pela suas capacidades em produzir lucros.

Trata-se de um sistema utilizado pelos grandes conglomerados europeus financeiros, como por exemplo, o Grupo inglês, "Hanson Trust".

O "controlo por sistemas" tem por base, a implementação dos mecanismos de planeamento e controlo, tais como, reuniões interactivas de planeamento estratégico, decisões de investimento feitas com base em técnicas de orçamentação, análise do controlo, etc), e utilizam informação de carácter financeiro e não-financeiro. Este método é usualmente utilizado pelas holdings industriais europeias, como por exemplo, o Grupo BSN francês..

No "controlo por estratégia", o importante não está nem na avaliação do desempenho financeiro, nem nos sistemas, mas sim na apreciação da trajectória estratégica das filiais, e no seu grau de adequação à empresa. Os objectivos a atingir, têm a ver com a aquisição da certeza, de que existe uma estratégia empresarial adequada e coerente, e que esta, tem uma execução correcta.

Tal objectivo é conseguido através de *task-forces*, conferências empresariais, reuniões informais, colocação de gestores-chave temporariamente em determinadas filiais, etc. Trata-se de um método utilizado por Grupos industriais europeus - Grupo Volkswagen-, e pelas Keiretsus Japonesas.

O "controlo personalizado", é exercido por meio de relações directas entre o Presidente do Grupo, e os gestores-chave das diversas filiais. O importante neste método, é que os gestores das filiais, se comportem de acordo com as normas e as crenças do Presidente. Existem também formas de avaliação, subjectivas e holísticas, bem como o uso de sistemas de controlo. Trata-se de um método muito utilizado nos conglomerados empreendedores asiáticos, como por exemplo, no Grupo Salim, da Indonésia, ou no Grupo Daewoo, da Coreia do Sul

Finalmente, no "controlo ideológico", o objectivo é garantir que os gestores têm interiorizados os valores do Grupo, e que se comportam em conformidade. O importante, neste método, é o desenvolvimento de crenças e valores normativos fortes, ao longo de toda a organização. Neste método, utilizam-se todos os mecanismos citados nos métodos anteriores, mas no seu conjunto, não detêm um papel dominante.

Este método é utilizado pelas holdings nacionais asiáticas - Singapore Airlines -, e nas Keiretsus verticais Japonesas, como por exemplo, no Grupo Toshiba.

Prahalad e Doz (1981) por sua vez, introduzem o conceito de "**Controlo Estratégico**", mas com uma perspectiva um pouco diferente, da avançada por Lasserre.

De facto, enquanto Lasserre contempla o controlo do cumprimento, por parte da filial, da trajectória estratégica definida para a empresa, Prahalad e Doz apontam para a análise da extensão da influência da sede sobre cada uma das suas filiais, nomeadamente sobre as decisões que afectam as respectivas estratégias.

Por outras palavras, Prahalad e Doz focalizam-se sobre decisões estratégicas definidas para as filiais pela sede: atribuição de recursos, escolha da(s) tecnologia(s), definição do mercado de produto, destaque sobre as diferentes linhas de produtos, expansão e diversificação das operações, tipo de organização interna mais adequada, estabelecimento de parcerias estratégicas, e o interesse em participar, numa rede global de produtos e conhecimentos entre filiais.

Acontece que, a sede pretende não só coordenar as acções das filiais, mas também, influenciar o rumo das suas estratégias, de modo a integrá-las numa estratégia global da empresa, de um modo coerente.

Para além desse facto, também existem condicionalismos políticos impostos pelos países hospedeiros das filiais, que penaliza a centralização. Razões que vão desde a defesa de interesses nacionais em indústrias-chave (indústria automóvel nos EUA, relojoaria na Suíça, infraestruturas, como os caminhos-de-ferro e as telecomunicações, acesso a tecnologias-chave, etc), até às questões de política interna, como a do emprego, a do impacto nas balanças de pagamentos e comercial, etc. Assim, quaisquer que sejam as motivações para a intervenção dos governos, na estratégia das filiais, o impacto deste imperativo político encoraja a filial a procurar uma maior autonomia, face à sede.

Por outro lado, na perspectiva da abordagem ser feita por via dos negócios em que as EMNs operam, Prahalad e Doz (1981) classificaram estas, dividindo-as em quatro categorias, como se pode observar na figura I.16

Fig. I.16: O Dilema do Controlo Estratégico nas EMNs

Sofisticação dos gestores da sede, na criação e no uso do contexto organi- zacional para o con- trolo estratégico	Elevada	Autónoma B	Integrada A
	Reduzida	Fragmentada C	Dependente D
		Reduzida	Elevada

Extensão da dependência das
filiais da sede, em termos de
recursos estratégicos.

Fonte: Prahalad e Doz (1981)

Na “*Empresa Fragmentada*”, as possibilidades de implementar um sistema de controlo formal e substantivo, são reduzidas, bem como a sofisticação da sede, no uso do contexto organizacional, como instrumento de controlo, pelo que é muito difícil à sede, coordenar ou influenciar as estratégias das filiais.

Na “*Empresa Dependente*”, as filiais estão dependentes da sede em termos de recursos estratégicos, e a sofisticação do contexto organizacional é reduzido.

Na “*Empresa Autónoma*”, as filiais são auto-suficientes em recursos estratégicos, e a sua dependência da sede é reduzida. No entanto, a sofisticação dos gestores na utilização do contexto organizacional é elevada.

Finalmente, na “*Empresa Integrada*”, a EMN construiu uma elevada capacidade de controlo formal, e do contexto organizacional.

Este esquema proporciona-nos uma base de trabalho, para diagnosticar a condição de controlo por parte da sede sobre a estratégia da filial, numa EMN no presente, ou previsível no futuro

Lorange e Morton (1993) por seu turno preferem focalizar-se na estrutura organizacional, na base do que denominaram “*Controlo de Gestão*”. Segundo os autores, o tipo de sistema de controlo a ser utilizado, está parcialmente dependente da estrutura organizacional existente na empresa, nomeadamente, a decorrente da complexidade das estruturas organizacionais multidimensionais, como a estrutura matricial.

Neste último caso (matricial), três tipos de controlo emergem, a ver:

1. O controlo, dentro de cada uma das três dimensões de tarefa (negócio, geográfica, e funcional). Para os centros de controlo funcional, existirão controlos idênticos aos de uma estrutura unidimensional.
2. Controlo de cada acção do "comité de coordenação da matriz", numa base multidimensional, e dos padrões de *reporting* fornecidos.
3. Controlo da empresa em geral, em que a principal tarefa é controlar o portefólio das acções da equipa matricial.

Por último, Flamholtz (1996) faz uma abordagem do controlo das filiais, por via *Comportamental*, isto é, focalizando-se no comportamentos das pessoas, e na maneira das influenciar.

Para o efeito, Flamholtz concebeu uma estrutura para se compreender a natureza, a função, o funcionamento, a concepção, e os resultados dos sistemas de controlo comportamental / organizacional.

Independentemente dos seus objectivos formais, as organizações em geral, e as empresas em particular, são compostas por pessoas com os seus próprios interesses pessoais, sobre as quais, as organizações necessitam de exercer controlo ou influenciar o seu comportamento, de modo a que essas pessoas possam satisfazer os planos da empresa, a permitir que sejam alcançados os objectivos pré-determinados, e a fornecer o necessário feedback para a detecção dos problemas.

Para ajudar a influenciar o comportamento das pessoas, a maioria das empresas utiliza uma combinação de diversos mecanismos de coordenação e controlo, formais e informais. Estes mecanismos (processos e técnicas), utilizados no seu conjunto, constituem o que Flamholtz chamou de "*Sistemas de Controlo Organizacionais*", ou mais simplesmente "*Sistemas de Controlo*", e são concebidos para incrementar a probabilidade de que as pessoas pertencentes a uma empresa, possam conduzir-se por caminhos que conduzam à concretização dos objectivos dessa empresa.

No controlo do comportamento das pessoas, de modo a que estas sigam caminhos consistentes com os objectivos da empresa, os respectivos sistemas têm de relacionar quatro tarefas, a ver:

Primeira, devem ser capazes de motivar as pessoas a tomar decisões e a realizar acções que sejam consistentes com os objectivos da empresa, e não para satisfazer as suas próprias necessidades. Os sistemas devem levar diariamente as pessoas a tomarem decisões, focalizadas na realização dos objectivos da organização.

Segunda, os sistemas de controlo devem integrar os esforços das diversas partes da empresa.

Terceira, a informação resultante das operações e do desempenho das pessoas, deve ser disponibilizado, de modo a se poder avaliar os seus resultados, e a rever decisões, se necessário.

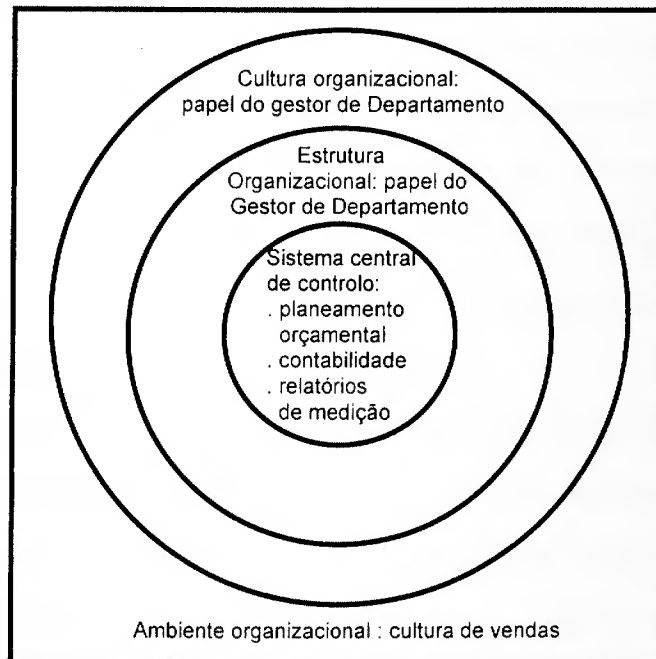
Quarta, é tarefa dos sistemas de controlo, facilitar a implementação dos planos estratégicos.

Segundo Flamholtz (1996), torna-se necessário "construir uma estrutura conceptual integrada, para compreender, visualizar e analisar, as questões de controlo, bem como, facilitar a concepção de novos sistemas e/ou redesenhar os sistemas de controlo já existentes".

Para visualizar o sistema de controlo, Flamholtz (1996), concebeu uma estrutura (fig.1.17) que funciona como uma "lente" administrativa, que permite tornar aquele mais visível. A estrutura do sistema de controlo concebido por Flamholtz, é constituída esquemáticamente, por um conjunto de círculos concêntricos, formada por: um sistema central de controlo, uma estrutura organizacional, e uma cultura organizacional.

Tal modelo constitui um sistema de controlo a nível macro, em que o *círculo mais interior* engloba o "core" do sistema, o chamado "sistema central de controlo", constituído por quatro subsistemas (planeamento, operações, medições, e a avaliação vs recompensa), que são ligados por ciclos de "feedback" e de "feedforward". Segundo o autor, o sistema central de controlo, no seu conjunto, pode ser visualizado como um "modelo cibernético", isto é, um sistema em ciclo fechado, com feedback, tal como um sistema de controlo de temperatura.

Fig. I.17: Representação esquemática de um sistema de controlo organizacional



Fonte: Eric Flamholtz (1996: 596)

O *círculo do meio*, inclui a estrutura da organização, com o seu conjunto de regras e as suas interrelações, através das suas várias dimensões estruturais, como sejam, o grau de centralização/descentralização, a especialização funcional, o grau de integração vertical ou horizontal, e a extensão do controlo.

O *círculo exterior*, a cultura organizacional, representa a cultura da empresa, incluindo o seu sistema de valores, de crenças e normas sociais, bem como o padrão de pensamento característico da empresa, os quais tendem a ser partilhados pelos membros da organização (empresa), influenciando os seus pensamentos e acções.

7.4 - Principais Variáveis-Chave de Controlo

O aumento do ambiente competitivo internacional, forçando as empresas a ajustar permanentemente as suas estratégias, tem exigido um contínuo esforço em termos de uma maior coordenação multidimensional. Assim, com o passar do tempo, os mecanismos de coordenação e controlo tornaram-se menos estruturais e formais, passando a ser mais subtis e informais.

De salientar que os MCCs, não são exclusivos das empresas multinacionais. Todas as empresas, grandes e complexas, competindo em múltiplos mercados, necessitam de uma coordenação efectiva, entre as diferentes dimensões onde operam.

Segundo Prahalad e Doz (1981), as organizações complexas têm de ser flexíveis, e capazes de gerir de um modo equilibrado, as prioridades nacionais e globais, de decisão para decisão, podendo ser consideradas como sendo a soma de quatro orientações interrelacionadas; as orientações "*cognitiva*" (percepção do meio ambiente relevante, pelos gestores individuais, no seio da organização), "*estratégica*" (a postura competitiva e os métodos de competição, que os gestores estão na disposição de adoptar), "*de poder*" (localização do poder de atribuição dos recursos, entre os gestores da organização), e "*administrativa*" (sistemas de apoio, como o contabilístico e o de pessoal).

Os mecanismos administrativos podem influenciar estas quatro orientações atrás citadas, por exemplo, afectando a informação disponível para os gestores da organização, onde a sede detém um papel preponderante na gestão da informação.

Segundo Doz e Prahalad (1981/1984)) e Jarillo e Martinez (1990), o atingir do equilíbrio numa organização matricial, implica três tarefas próximamente interrelacionadas, a ver:

1. Garantir que os dados mais relevantes são facultados, para suportar as decisões-chave estratégicas.
2. Criar as condições para o estabelecimento de um consenso entre os vários gestores, sobre essas decisões-chave estratégicas.
3. Gerir com habilidade, o poder relativo entre os gestores.

Segundo Doz e Prahalad (1981/1984), para realizar estes três objectivos, três mecanismos de coordenação são utilizados:

1. Mecanismos de gestão de informação, responsáveis pelo fornecimento dos dados que são necessários ao desempenho global da empresas.



2. Mecanismos de gestão dos gestores, que são um conjunto de normas e comportamentos padrão, que permitem garantir uma coerência entre os objectivos pessoais dos gestores, e a orientação estratégica da EMN
3. Mecanismos para a resolução de conflitos destinados a resolver os conflitos despoletados pelos *trade-offs* existentes entre as várias filiais nacionais, como consequência de estratégias globais, onde umas filiais aparecem mais beneficiadas do que outras, arbitrando a conciliação entre as necessidades de integração e as da sensibilidade local.

No Quadro I.5, apresenta-se um resumo dos mecanismos administrativos para promover uma mudança estratégica.

Quadro I.5: Repertório típico de mecanismos administrativos para promover uma mudança estratégica.

Mecanismos de Gestão de Informação	Mecanismos de Gestão dos Gestores	Mecanismos de Resolução de Conflitos
1. Sistemas de informação	1. Escolha dos gestores-chave	1. Atribuição da responsabilidade da decisão
2. Sistemas de medição e avaliação	2. Gestão dos percursos de carreira	2. Integradores
3. Procedimentos de atribuição de recursos	3. Sistemas de recompensas e de punição	3. Equipas de negócio
4. Planeamento estratégico	4. Desenvolvimento da gestão	4. Comitês de coordenação
5. Processos de orçamentação	5. Padrões de socialização	5. Task-forces
		6. Processos de resolução de problemas.

Fonte: Doz e Prahalad (1981:553)

Na escolha da mistura dos "mecanismos de coordenação e controlo" a serem utilizados, bem como no seu uso e respectivo *timing* de apresentação, os gestores de topo têm de considerar as características intrínsecas desses mecanismos. Por outro lado, a capacidade de realizar um dado controlo, depende das condições ambientais, variando de indústria para indústria, com a posição competitiva de cada empresa, dentro de cada ramo de actividade.

A selecção do perfil dos gestores de topo da empresa, tem uma importância maior ou menor sobre a influência da sede, consoante o modelo organizacional utilizado pela empresa. Por exemplo, o perfil exigido ao CEO de uma estrutura divisional por produtos a nível mundial, será com certeza diferente do exigido para uma empresa transnacional, ou heterárquica.

O próprio perfil dos gestores de filial, também depende de modelo organizacional seguido, bem como da importância de uma dada filial, no conjunto da organização.

Os traços de personalidade dos gestores, constituem pois um poderoso mecanismo de controlo e influência, da sede sobre as filiais.

Quadro I.6: Principais Atributos de Mecanismos de Controlo Seleccionados

Mecanismos	Força e Valor Simbólico dos mecanismos	Selectividade	Continuidade	Necessidades para apoio da gestão de topo
Gestão de Informação				
1. Sistemas de Informação	variável *	elevado	reduzido	reduzido
2. Sistemas de Medição:				
. desempenho de negócio	médio	médio	médio	reduzido
. desempenho dos gestores	elevado	médio	médio	reduzido
3. Procedimentos na atribuição de Recursos:				
. conteúdo	reduzido	elevado	reduzido	reduzido
. incentivos	elevado	elevado	elevado	médio
. aprovação	elevado	elevado	reduzido	elevado
4. Planeamento Estratégico	variável *	reduzido	elevado	médio
5. Processos de Orçamentação	elevado	reduzido	reduzido	reduzido
Gestão dos Gestores				
1. Escolha dos gestores-chave	forte	reduzido	elevado	médio
2. Gestão dos percursos de carreira	forte	reduzido	elevado	elevado
3. Sistemas de prémios e punições	forte	reduzido	médio	elevado
4. Desenvolvimento da gestão	variável *	elevado	médio	médio
5. Padrões de socialização	reduzido	reduzido	elevado	elevado
Resolução de Conflitos				
1. Atribuição da responsabilidade da decisão	elevado	elevado	médio	elevado
2. Integradores	reduzido	elevado	reduzido	elevado
3. Equipas de Negócios	reduzido	reduzido	médio	elevado
4. Comitês de Coordenação	reduzido	elevado	reduzido	elevado
5. Task-Forces	variável *	elevado	reduzido	elevado
6. Processos de resolução de questões	variável *	elevado	reduzido	elevado

* variável, significa que a força e o valor simbólico do mecanismo tem principalmente a ver com a maneira como o mecanismo é defendido ou gerido.

Fonte: Adaptado de Doz e Prahalad (1981:556)

Os sistemas de informação constituem outro poderoso mecanismo de controlo, pois podem afectar, não só a *dimensão cognitiva* (através da selecção e do modo de distribuição da informação), como da *dimensão estratégica* (pois condiciona uma orientação estratégica, de acordo com os dados de informação fornecidos), ou ainda a *dimensão do poder* (o acesso selectivo à informação, proporciona poder no interior da organização).

Segundo Doz e Prahalad (1981), as orientações características de cada "mecanismo de coordenação e controlo" são: *força de sinal e valor simbólico, selectividade, continuidade, e necessidade de apoio da gestão de topo.*

No quadro I.6, apresenta-se um resumo comparativo simplificado dos principais "Atributos" dos mecanismos seleccionados, em que a importância de cada atributo para cada mecanismo está indicada numa escala "reduzido-médio-elevado", de acordo com a análise da função do mecanismo, nas empresas objecto de estudo.

QUADRO I.7: Lista dos mais vulgares Mecanismos de Coordenação e Controlo

Mecanismos formais e burocráticos

1. Departamentalização ou agrupamento de unidades organizacionais, que moldam a estrutura formal.
2. Centralização ou descentralização da tomada de decisão, através da hierarquia da formal autoridade.
3. Formalização e standardização: escritas políticas, regras, descrição de funções e procedimentos normalizados, através de instrumentos tais como manuais, mapas, etc.
4. Planeamento: planeamento estratégico, orçamentação, planos funcionais, planos de trabalho, etc.
5. Controlo da Produção e de comportamentos: desempenho financeiro, relatórios técnicos, dados de vendas e marketing, etc., e supervisão directa.

Outros mecanismos informais, orientados para a pessoa

6. Relações laterais ou de departamentos cruzados: contactos administrativos directos, equipas temporárias ou permanentes, equipas de trabalho, comités de coordenação, integradores, e departamentos integrativos.
7. Comunicação informal: contactos pessoais entre gestores, gestão de viagens, reuniões, conferências, transferência de gestores, etc.
8. Socialização: construindo uma cultura organizacional de objectivos estratégicos e valores, conhecidos e partilhados, através da formação, transferência de gestores, gestão do percurso de carreira, sistemas de avaliação e de recompensa, etc.

Por outro lado, segundo Martinez e Jarillo (1989), as principais mudanças no uso dos "Mecanismos de Coordenação e Controlo" que ocorrem ao longo do tempo, podem ser descritos através da sua diferenciação entre os denominados "*mecanismos formais e burocráticos*" (também chamados de controlo burocrático-Child, 1972; ou controlo de desempenho - Mintzberg, 1979), e os "*mecanismos informais ou orientados para a pessoa*", conforme se mostra no quadro I.7.

Assim, os primeiros, de carácter formal e impessoal, tendem a destacar o alinhamento de decisões e acções, por parte de todas as pessoas envolvidas, enquanto que os segundos, ao provocar interacções pessoais entre gestores de diferentes filiais, faz com estas se tornem em si mesmo, elementos dos MCCs.

De acordo com a sistematização feita por Martinez e Jarillo, temos em maior detalhe:

No primeiro grupo, temos os mecanismos formais, a ver:

1. A *estrutura formal da empresa*, como resultado do agrupamento de actividades dentro de unidades operacionais (a departamentalização).
2. A *centralização vs descentralização*, que determina a que nível da cadeia de comando, reside a tomada de decisão.
3. A *formalização e a normalização*, por meio das quais, os procedimentos são estabelecidos através de rotinas, e a escrita em manuais ou outros documentos, das normas, políticas, descrição de funções, etc, existentes na empresa.
4. O *planeamento*, refere-se a sistemas e processos, tais como, o planeamento estratégico, a orçamentação, etc.
5. A *produção e o controlo orçamental*, na base de arquivos, registos, e relatórios enviados pelas filiais à sede.

No segundo grupo, temos os mecanismos informais, mais subtis, como sejam:

- 1 – As "*relações laterais*", que cortam horizontalmente toda a estrutura formal, e que inclui os contactos informais entre gestores de diferentes departamentos, que partilham um mesmo problema, task-forces permanentes ou temporárias, equipas, comités de coordenação, funções integradoras, departamentos integradores, etc.

- 2 - A "*comunicação informal*", sustentada por uma rede de contactos pessoais informais, entre gestores de diferentes filiais; reuniões e conferências, visitas pessoais, transferência de gestores, gestão de viagens, etc.
- 3 - O "*desenvolvimento de uma cultura organizacional*", através de um processo de socialização das pessoas, em que a empresa transmite os seus valores, o estilo da tomada de decisão, a maneira de fazer as coisas,, a formação de lealdades, etc.

Tal processo é conseguido através da formação empresarial dos gestores das filiais, transferindo-os de filial para filial, gerindo os seus percursos de carreira, avaliando o seu desempenho, gerindo recompensas, etc.

Sintetizando, os MCCs formais e burocráticos, são importantes na coordenação das maiores filiais no estrangeiro, face ao potencial administrativo existente nas relações com a sede, e que é preciso gerir.

Nas filiais, que operam em ambientes dinâmicos, que apelam à diferenciação, como uma estratégia competitiva local, a coordenação é feita numa base dos MCCs formais e burocráticos e informais, mais orientados para a pessoa.

Estratégias simples, precisam de uma pequena coordenação, utilizando apenas os mecanismos estruturais e formais, enquanto estratégias mais complexas, resultantes de políticas interrelacionadas multi-fábrica ou multi-mercado, exigem um grande esforço de coordenação, pelo que se utilizam, tanto os mecanismos estruturais e formais, como os mecanismos subtis e informais.

7.5 - Caracterização das funções de um "Controller"

A existência de "Mecanismos de Coordenação e Controlo", nas empresas em geral, e nos "Grupos Económicos" em particular, com dimensão internacional, pressupõe a existência de um "Controller", isto é, de uma entidade, que acompanha, coordena e controla, a gestão de uma ou mais empresas.

O "Controller" pode assumir uma existência formal, unipessoal ou de estrutura, ou informal, sendo neste último caso, o papel assumido por alguém na hierarquia da organização, normalmente um membro do Conselho de Administração, ou o gestor de topo responsável pela filial.

A complexidade da figura do "Controller", depende naturalmente da complexidade da entidade a controlar. Assim, normalmente os grandes Grupos Económicos possuem a nível da sede, uma estrutura do tipo Gabinete, Departamento, ou Direcção, com designações diversas, sendo as mais comuns as de "Planeamento e Controlo", "Acompanhamento e Controlo", e "Coordenação e Controlo".

No que respeita às filiais, a existência ou não, de um "Controller" na estrutura local, depende do seu grau de autonomia, da dimensão e/ou complexidade das operações locais, e da filosofia organizacional do Grupo, por exemplo, se existe ou não, uma forte centralização da função financeira, ou dos aprovisionamentos.

Numa filial sem dimensão estratégica para o Grupo, as funções de "Controller" normalmente são exercidas pelo seu Director-Financeiro.

Por outro lado, as diversas funções de um Controller, podem num Grupo estar concentradas numa única entidade, ou distribuídas por várias, normalmente duas.

Assim, nos grandes Grupos, é normal separar o "Controlo Financeiro", da responsabilidade da respectiva área financeira, do "Controlo Operacional ou de Actividade", da responsabilidade de uma estrutura própria. No que respeita ao chamado "Controlo Confidencial" das filiais, este é muitas vezes feito pela Auditoria Interna.

De um modo genérico podemos dizer que as funções do "Controller" formal, a nível da sede do Grupo, são as abaixo indicadas, as quais são assumidas no seu todo, ou em parte, de acordo com a importância estratégica da filial para o Grupo.

1. Fazer a ligação entre a sede do Grupo e a filial, normalizando os procedimentos, e canalizando as informações para a holding, de acordo com as solicitações desta.
2. Montar e manter todo um sistema de informação para a gestão, a nível de suporte e de procedimentos.
3. Análise dos diferentes tipos de relatórios enviados pelas filiais, de modo a verificar a veracidade e a objectividade dos elementos fornecidos. Trabalhar e consolidar a informação contida nesses relatórios, de modo a poder disponibilizar para a gestão, todos os elementos solicitados
4. Elaboração de relatórios destinados à Administração do Grupo, contendo informação trabalhada e consolidada sobre a evolução do cumprimento do Plano e Orçamento aprovados, bem como, dos indicadores necessários à gestão.
5. Garante da qualidade e quantidade da informação necessária a um adequado suporte dos MCCs, incluindo o rigor da informação contabilística.
6. Avaliação do desempenho das unidades de negócio/filiais, na base no grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos.
7. Acompanhamento e Controlo da "Trajectória Estratégica" do Grupo, incluindo ou não, responsabilidades ao nível do "Planeamento Estratégico", nomeadamente na elaboração do respectivo Plano.
8. Acompanhamento e Controlo de objectivos estratégicos decorrentes de compromissos assumidos, nomeadamente no âmbito de concessões de exploração, ou de prestação de serviços públicos.
9. Acompanhamento e Controlo do grau de cumprimento das obrigações estabelecidas em parcerias, por parte dos respectivos parceiros.
10. Responsabilidade pela implementação, execução e actualização do "Manual Administrativo", e dos Sistemas do "Plano de Compras" e das "Regras de Contabilização".
11. Coordenação de estudos e projectos especiais do Grupo, momedamento os referentes a novos negócios, ou à expansão dos já existentes
12. Fazer os reajustamentos considerados necessários aos MCCs, de acordo com as necessidades decorrentes do aumento da dimensão do Grupo, de reajustamentos nas suas actividades , ou de alterações de factores locais específicos.

PARTE II - PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE PESQUISA EMPÍRICA

8 – PROBLEMÁTICA

O tema central deste estudo consiste numa análise sobre os maiores "Grupos Económicos Portugueses", em particular, sobre o modo como estas coordenam e controlam as suas filiais¹⁵ no estrangeiro, e que instrumentos utilizam para esse efeito.

O quadro conceptual tem por base os estudos de Doz & Prahalad, de Jarillo & Martinez, e de Philippe Lassere¹⁶, apresentados no enquadramento teórico inicial.

Com base neste quadro teórico, a problemática da coordenação e controlo das empresas no estrangeiro, por parte das sedes dos "Grupos Económicos" inquiridos, deverá ter em consideração:

- Quais os "Mecanismos de Coordenação e Controlo" que os "Grupos Económicos Portugueses" utilizam, para acompanhar, coordenar e controlar, as suas filiais no estrangeiro?
- Como se foram alterando esses "Mecanismos de Coordenação e Controlo" com o aumento da dimensão internacional desses "Grupos Económicos Portugueses"?
- Qual o quadro de indicadores considerados fundamentais, para uma eficiente coordenação e controlo por parte da sede, das filiais no estrangeiro, num "Grupo Económico Português"?

As respostas a estas questões serão obtidas a partir do estudo dos "Grupos Económicos Portugueses" mais representativos, nomeadamente em termos da sua dimensão internacional, incluindo as respectivas estratégias de internacionalização.

¹⁵ Empresa na qual o Grupo Económico tem uma participação estratégica (maioritária, ou não), mas que lhe garante o controlo da gestão.

¹⁶ Páginas 92 e seguintes

9 - INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

9.1. Introdução

A integração económica portuguesa na União Europeia, o carácter aberto da sua economia, as novas regras do comércio internacional definidas pela O.M.C. (Organização Mundial do Comércio), constituem algumas das razões que impelem muitas das empresas portuguesas à sua internacionalização, como estratégia da sua própria sobrevivência a prazo, vista não só, numa perspectiva externa, de expansão e conquista de mercados, mas também numa perspectiva interna, face à competição forçada com as empresas estrangeiras.

Existem muitas outras razões, como posteriormente se verá, que levam um "Grupo Económico", ou uma empresa, a internacionalizar-se, mas no momento da tomada de decisão, o problema que se lhes coloca, é saber qual a melhor estratégia para entrar no(s) mercado(s)-alvo, quais das opções disponíveis, que vão da exportação simples ao investimento directo, com a criação de filiais, incluindo ou não capacidade produtiva local, com ou sem parcerias locais, são a melhor solução para si.

Por outro lado, a rapidez com que se processam as transformações na economia mundial, com a liberalização forçada do comércio internacional, a forte dinâmica dos movimentos de globalização (a nível da produção, da distribuição, da I&D, etc), a forte redução do ciclo de vida dos produtos, do encurtamento da longevidade das inovações tecnológicas, e da aceleração da difusão das tecnologias a nível mundial, têm obrigado as EMNs a encurtar o "*timing*" da lógica da evolução gradual do processo de internacionalização.

Empresas que se encontram em fase inicial de internacionalização, ou aquelas que se encontram na fase de transição, passando da lógica da exportação pura para a do investimento directo, têm um largo conjunto de questões para analisar e resolver.

Assim por exemplo, a internacionalização por via do investimento directo sózinho, obriga a que uma empresa tenha de possuir uma dimensão suficientemente grande, tenha de ter massa crítica, para fazer face aos objectivos que previamente definiu, bem como deve possuir um conhecimento prévio dos mercados onde pretende investir, e respectivo meio-ambiente. Deve ainda, ter as competências tecnológicas necessárias -incluindo o processo produtivo-, e possuir uma estratégia clara e bem delineada, como condições necessárias para controlar os riscos e assegurar o êxito.

Por outro lado, a sobrevivência em actividades de forte tensão concorrencial, como por exemplo a de distribuição, depende do factor "dimensão" (escala), e o seu sucesso é condicionado por dois factores, o "acesso às fontes de financiamento", para assegurar um crescimento contínuo, e o "saber ler o mercado".

A dimensão (escala), tem a ver com a estratégia definida de se ser global ou regional, como se concluiu do estudo efectuado, e quem não tiver uma "dimensão relevante" à escala global, só tem uma solução, que é, concentrar os meios de que dispõe, nas regiões onde opera.

O que é relevante é ter-se uma "escala", que em termos globais seja a mínima para operar, ou de "*per se*", ou com alianças estratégicas. É essa dimensão mínima, que vai permite definir a estratégia de se ser global, regional, ou local. Uma empresa em Portugal, operando apenas num sector de actividade, dificilmente atinge a escala para implementar uma estratégia global, ou mesmo regional.

Existem porém certas empresas, que por serem fornecedores de grandes empresas internacionais, têm o seu processo de internacionalização mais facilitado, mesmo que inicialmente não possuam operações no exterior, pelo simples facto de retirarem desse relacionamento, padrões de gestão, de qualidade, de organização, e de relacionamento internacional, que as coloca numa posição privilegiada em termos de *know-how*, para avançar com os seus processos de internacionalização.

É o caso dos fornecedores portugueses de componentes (OEM) para a indústria automóvel, de que é exemplo um dos grupos objecto do estudo, a Autosil, ligado à Renault e à Ford-Wolkswagen em Portugal, em que a sua internacionalização, é uma consequência lógica da necessidade de "seguir" os clientes para outros países, se necessário.

Por outro lado, as "trajectórias de internacionalização", variam de empresa para empresa, de acordo com as suas características próprias (dimensão, competências tecnológicas, capacidade financeira, existência ou não de parceiros internacionais, experiência internacional, etc), do tipo de indústria, e das condições ambientais do mercado escolhido (infraestruturas locais, apoios governamentais do país hospedeiro, condições de investimento locais, etc).

Assim, nas indústrias fragmentadas, com um elevado grau de diferenciação, e onde a liderança e as economias de escala, não são factores atractivos, mas sim a diferenciação, a necessidade de internacionalização é menos significativa, ao contrário do que acontece nas indústrias especializadas e nas de volume, onde as economias de escala e de gama, são factores críticos para o êxito das empresas.



Ora por norma, os "Grupos Económicos" em geral, e os que foram objecto de estudo, comprovaram-no, estabelecem uma trajectória estratégica com objectivos muito bem definidos, e só aproveitam as oportunidades de negócio que lhes surgem, apenas quando elas se enquadrarem nessa estratégia. As excepções, normalmente nestes "Grupos Económicos", só ao nível do "playground".

Por outro lado, o processo de internacionalização, sendo tipicamente um processo incremental, com uma evolução gradual, em termos do envolvimento das empresas na respectiva estratégia de internacionalização, nomeadamente nas operações a nível internacional, iniciando-se pela exportação, passando pelas "joint-ventures", e acabando no investimento directo sózinho.

Assim, se observarmos a estratégia de internacionalização das empresas e dos "Grupos Económicos Portugueses", verificamos que de um modo geral, até ao início da década de noventa, a sua internacionalização se fez por via da exportação, ou quando na vertente do investimento directo, o mercado-alvo preferencial era a Espanha, por razões de proximidade geográfica, económica, ou mesmo cultural.

Presentemente, a situação é substancialmente diferente. A lógica dos mercados português e espanhol foi substituída pela lógica do mercado ibérico, como corolário de um processo de globalização dos dois mercados. E mesmo o "Investimento Directo Português no Estrangeiro" (IDPE) encontra-se numa fase de crescimento acelerado, com valores nos últimos dois anos, nunca antes alcançados em Portugal.

9.2 - Investimento Directo Português no Estrangeiro

As empresas portuguesas, que nas décadas de 70 e 80, iniciaram de um modo geral, a sua internacionalização pela exportação, têm progressivamente vindo a aumentar a sua presença nos mercados externos nos últimos anos, principalmente por via do investimento directo, tendo-se assistido na segunda metade da década de 90, um autêntico "boom" no IDPE, principalmente por parte dos grandes "Grupos Económicos Portugueses".

De facto, Portugal historicamente, sempre foi um país receptor de "investimento directo estrangeiro", como se pode concluir pela análise do Quadro II.1, com o IDPE quase insignificante até 1986, e reduzido até 1994, quando o comparamos com os valores do IDE, bem como os respectivos rácios.

A evolução nos últimos anos - ver Quadro II.2 - permitiu em 1995, pela primeira vez depois da 2ª Guerra Mundial, que o "Investimento Directo Português no Estrangeiro" (IDPE), ultrapassasse o "Investimento Directo do Estrangeiro em Portugal" (IDE), com um saldo favorável de 4 milhões de contos.

Quadro II.1 - Evolução do Investimento Directo

	IDPE			IDE		
	Investimento	Desinvestimento	saldo	Investimento	Desinvestimento	saldo
1989	15.907	950	14.957	305.161	20.534	284.727
1990	31.885	938	30.917	490.878	413.624	77.254
1991	75.665	7.560	68.105	545.023	176.939	368.084
1992	07.519	4.666	92.853	481.828	183.433	299.395
1993	53.188	30.597	22.591	475.499	226.268	249.231
1994	54.914	8.495	46.419	344.453	136.259	208.194
1995	138.361	35.023	103.338	642.791	543.478	99.313
1996	158.266	40.254	118.012	698.123	603.141	94.982
1997	307.515	17.167	290.348	1.330.617	1.027.706	302.911

(valores em milhões de contos)

(Fontes: Banco de Portugal e ICEP)

IDPE - Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro

IDE - Investimento Directo Estrangeiro em Portugal

Quadro II.2 - Evolução do Rácio IDPE / IDE

M.contos	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
IDPE-IDE	-269,77	-46,34	-299,98	-206,54	-226,64	-161,78	+4,03	+23,03	-12,561
(IDPE/IDE) %	5,3%	40,0%	18,5%	31,0%	9,1%	22,3%	104,0%	124,2%	95,9%

O enorme crescimento no saldo verificado em 1997 relativamente a 1996, de mais de 172 milhões de contos, e no do volume do IDPE em 1997 de quase 150 milhões de contos, justifica a conclusão de que as empresas portuguesas já então, se encontravam num enorme esforço de internacionalização, por via do investimento directo.

O estudo feito sobre os "grupos económicos portugueses" neste trabalho, permitiu desde já concluir, que foi nos últimos cinco anos de um modo geral, e em 1998 em particular, se deu um grande salto, qualitativo e quantitativo, não apenas pela dimensão dos investimentos efectuados, mas fundamentalmente, pela mudança estratégica, ao assumir-se a vontade de querer ter dimensão, de correr riscos, quer investindo em processos de reprivatização, quer criando empresas de raiz.

São exemplos claros desta nova realidade, os investimentos feitos em 1997; da Sonae Indústria (21 Mc), da Jerónimo Martins (70Mc), da Cimpor (106Mc), da Portugal Telecom / PTI (5,4 MC), etc, e em 1998 os recentes investimentos da Cimpor na Tunísia (38,6MC), da Portugal Telecom no Brasil (156 MC), da Inparsa/Sonae Indústria na Alemanha, Canadá, Brasil e Espanha (32 MC), do Grupo Amorim em Cuba, da Jerónimo Martins no Brasil e na Polónia, etc.

Esta situação era previsível, pois a evolução francamente positiva da economia portuguesa nos últimos anos, e a descida acentuada das taxas de juro em Portugal e na UE, permitiram às empresas ter êxito e acumular rapidamente recursos de vários tipos, como sejam os casos dos recursos financeiros, da capacidade de gestão e de inovação, da capacidade de entender o segmento de mercado onde está.

Assim sendo, e principalmente se tivermos em conta a entrada de Portugal no "clube" fundador do EURO, seria inevitável a procura de mercados com elevados potenciais de crescimento, para aplicar os recursos financeiros disponíveis, numa lógica de aproveitamento das oportunidades de negócio surgidas, propiciadoras das melhores margens, e sem correr riscos excessivos.

10 – METODOLOGIA

10.1 – Introdução

Os MCCs utilizados pelas EMNs portuguesas para acompanhar, coordenar e controlar as suas filiais no estrangeiro, e que são o tema central deste estudo, estão pela sua própria natureza, intimamente ligados á própria organização, a nível da sua filosofia de gestão, dos seus processos e da sua estrutura organizacional.

Deste modo, para entender as opções feitas e o modo como são utilizados os MCCs, torna-se necessário conhecer as empresas por dentro, falar com as pessoas directamente envolvidas, ter acesso a uma informação, que por vezes é bastante reservada.

Sendo por outro lado muito limitado, o número de Grupos Económicos susceptíveis de serem objecto de estudo, estava inviabilizada à partida, a abordagem por via dos Inquéritos postais, mesmo como instrumento complementar de recolha de informação.

Assim, a única opção, seria estudar de um modo estruturado cada empresa como um caso, na base de uma abordagem comum, e com uma grelha de análise da informação recolhida também comum.

Por último, de salientar que os dados recolhidos nos diferentes contactos com os vários Grupos Económicos, foram objecto de validação por parte destes, antes da sua inserção na presente "Dissertação".

10.2 – Metodologia seguida no estudo dos Casos

A Metodologia seguida neste estudo, assenta basicamente no enquadramento teórico de Yin (1994), tendo em conta os estudos de Eisenhardt (1989).

De acordo com Eisenhardt, o estudo de casos pode ser utilizado para atingir vários objectivos: fazer uma descrição, testar uma teoria ou gerar uma nova teoria

Por outro lado, segundo Yin (1994), qualquer investigação empírica, tem implícita ou explicitamente, aquilo que designou por " desenho de investigação", que não é mais do que a lógica que permite ligar os dados recolhidos (e as conclusões a extrair), às questões iniciais do estudo.

Esta lógica, por seu lado, encontra-se conotada no mínimo, com quatro questões, que são: que temas pretendemos estudar; que dados são relevantes; como devemos manusear esses dados; e por último, como analisar os resultados obtidos.

Por outro lado, o papel do enquadramento teórico dado ao estudo é fundamental, não só para facilitar a recolha de dados para a investigação, para também para definir em que condições, a generalização pode ser estabelecida.

O "objectivo" da pesquisa sugere uma abordagem de estudo de "Casos" com uma estruturação assente numa adaptação do modelo dos "Casos Múltiplos" de carácter descritivo e comparativo, tendo para o efeito, sido utilizado um conjunto de nove dos maiores Grupos Económicos Portugueses.

Nesta lógica, cada Grupo é um "Caso" individual, que é objecto de uma investigação completa, na base de uma grelha de análise comum a todos os Casos objecto de estudo.

A informação obtida em cada Caso é convergente para a investigação global, considerando-se que cada Caso tem uma abordagem que é uma réplica dos restantes.

Como consequência do modelo adoptado para a metodologia, as hipóteses/preposições são geradas (ponto II.8), para serem testadas em fase posterior da investigação.

No modelo de Yin, cada "Caso" individual indica como, e porquê, cada preposição inicial foi (ou não foi) demonstrada, indicando o relatório global de todos os casos, a extensão de cada uma destas situações, e as razões porque certos casos estiveram de acordo com os resultados que se consideravam previsíveis, enquanto outros não.

O estudo pretendido, considera os diversos Casos (Grupos) como um todo, numa lógica de "desenho de investigação" multicaso.

Nesta investigação porém, optou-se por adaptar a abordagem de Yin, começando por dividir o relatório elaborado de cada Caso em várias partes, de acordo com temáticas específicas, e fazendo de seguida as respectivas análises e redacção das conclusões, as quais atravessam horizontalmente todos os Grupos.

Finalmente, com base nas conclusões atrás citadas, faz-se a redacção das conclusões finais globais.

De salientar, a utilização na metodologia escolhida, daquilo que Yin designou por "protocolo" de cada "Caso", o qual, para além de ser um instrumento que vai guiar o investigador durante a sua pesquisa, contém em si mesmo, um conjunto de regras e de procedimentos de carácter geral a serem aplicados durante o estudo, e que vai aumentar a fiabilidade dos resultados do estudo.

Por outro lado, também é importante estabelecer critérios para o julgamento da qualidade de uma pesquisa empírica. De acordo com R. Yin (1994), para uma investigação social empírica, são suficientes três testes, para o presente estudo.

No primeiro, a "*validade da construção*", estabelece-se o peso correcto do conjunto de medições operacionais para os conceitos estudados, de modo a não permitir o abuso por parte do investigador, dos julgamentos subjectivos na recolha dos dados da pesquisa.

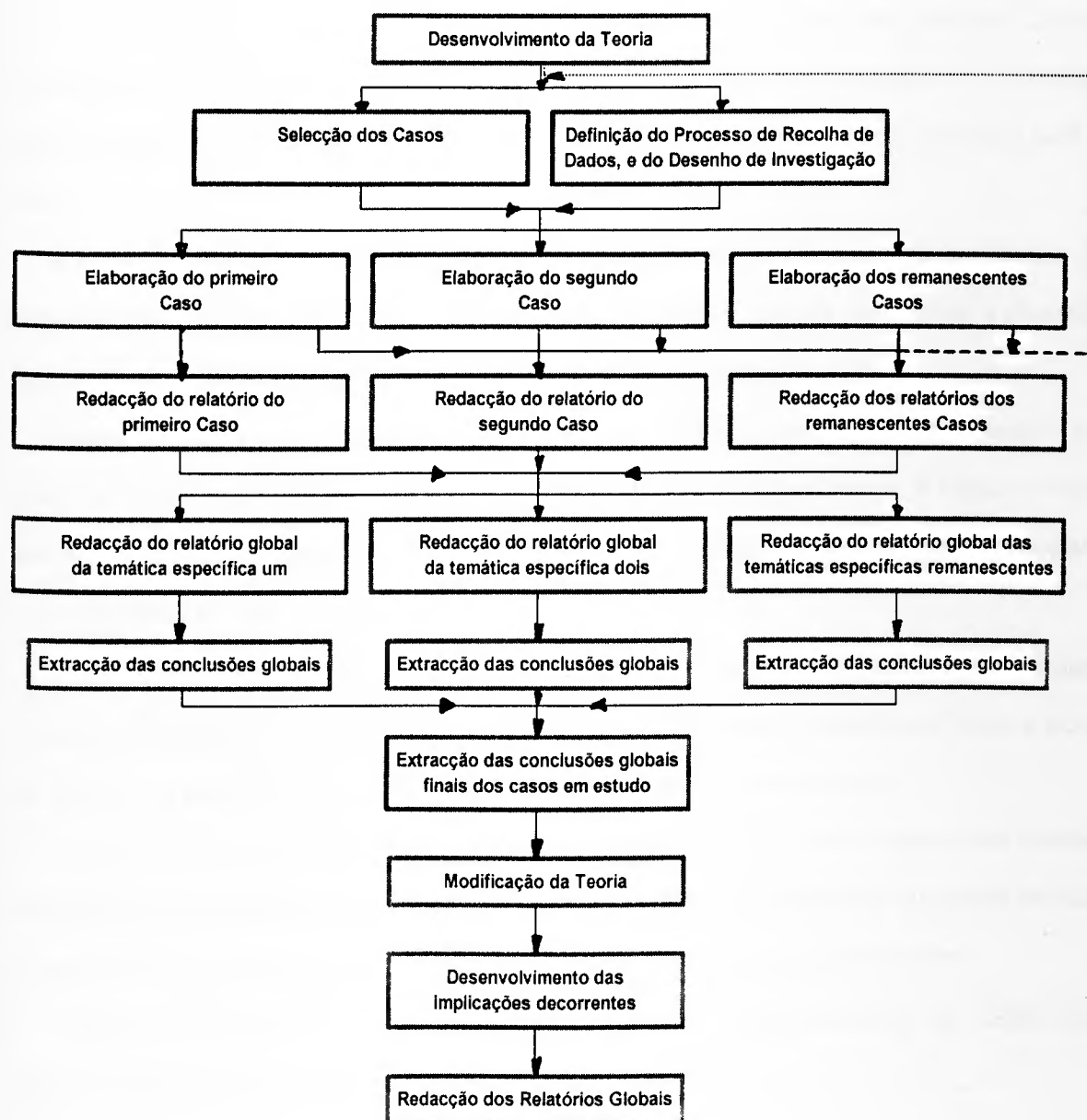
No segundo teste, procura-se a "*validação externa*", estabelecendo o domínio, para o qual, as descobertas feitas durante o estudo podem ser objecto de generalização, para além do próprio caso em análise.

Finalmente, no terceiro teste, temos a "*fiabilidade da pesquisa*", em que as operações feitas no estudo, podem ser repetidas posteriormente, por exemplo, com outro investigador, que seguindo os mesmos passos trilhados pelo primeiro, e com o mesmo conjunto de dados, vá obter exactamente os mesmos resultados e as mesmas conclusões.

Um outro factor a ter em conta numa investigação empírica, diz respeito à dimensão e à validade da amostra utilizada no estudo. Segundo Yin, a sua quantificação não deve resultar de uma fórmula, mas de uma escolha discricionária, feita pelo investigador, na base do bom senso e do grau de confiança depositado na fiabilidade dos resultados obtidos, nos diferentes "*case studies*" incluídos no estudo global.

De acordo com a adaptação feita ao modelo de Yin, a abordagem esquemática dos "*case study múltiplos*", é a apresentada na figura II.1:

Fig. II.1 – Método para o estudo de Casos múltiplos



Fonte: Elaborado por Jorge S. Miranda, com base em Robert K. Yin (1994:49)

10.3 - Selecção dos Grupos Económicos objecto de estudo

A ideia inicial, era escolher como objecto de estudo, as *holdings* dos grandes "Grupos Económicos Portugueses", para permitir ter uma visão global sobre a coordenação e o controlo de todo o Grupo, com destaque para a sua área internacional, e os instrumentos utilizados para o efeito.

A opção pelos grandes "Grupos Económicos Portugueses", nomeadamente em termos de dimensão internacional, pelo volume dos meios de que dispõem, permite compensar a escassez da amostra e generalizar algumas conclusões a extrair deste estudo.

Porém, tornou-se logo evidente, que na maioria dos casos, a coordenação e o controlo por parte da holding era basicamente de carácter financeiro, e que nalguns casos, a ligação entre a holding e as sub-holdings, e/ou empresas da sua principal actividade, se confundiam, nomeadamente em termos organizacionais.

Assim sendo, e dada a diversidade de actividades exercida pela maioria dos Grupos Económicos escolhidos, escolheu-se uma sub-holding e uma área por cada Grupo, onde a lógica de estrutura, a antiguidade e a dimensão internacional fossem mais evidentes.

Por outro lado, a tipologia dos Grupos e a escassez da amostra, não permitem, nem análises estatísticas, nem estudos econométricos, pelo que o estudo será uma análise qualitativa de cada Grupo "*per se*", e do conjunto, dentro dos diversos eixos de análise pré-estabelecidos

Deste modo, procedeu-se á delimitação prévia do campo empírico objecto de estudo, com base nos seguintes critérios mínimos cumulativos:

- Serem "Grupos Económicos Portugueses", ou seja, que a maioria do capital social e a sua gestão, sejam nacionais.
- Serem "Grupos Económicos" devidamente consolidados, em termos das suas operações internacionais.
- Mais de três anos de investimento directo no estrangeiro.
- Mais de 10% do seu volume de negócios no estrangeiro.
- Mais de 3 filiais no estrangeiro, em 2 países diferentes, tendo pelo menos duas delas capacidade produtiva associada.

- Ter uma "dimensão", como "Grupo Económico" e na sua representação internacional, suficientemente ampla, de modo a dar garantias que o seu estudo era consequente, para os objectivos pretendidos. De preferência, os maiores existentes em Portugal.

Procurou-se na medida do possível, face às especificidades do tecido empresarial português escolher "Grupos Económicos" com géneses diferentes na sua constituição, com actividades principais bem diferenciadas, e com estilos de gestão distintos.

Com base nestes princípios, e dada exiguidade da amostra, alargou-se a escolha a outros Grupos, mesmo que não obedecessem à totalidade das restrições colocadas, desde que a sua inclusão fosse considerada importante para o estudo em si.

Foram deste modo seleccionadas, no Grupo Sonae, a *holding* Inparsa SGPS,SA, e dentro desta, a Sonae Indústria; no Grupo Portugal Telecom, a *sub-holding* Portugal Telecom Internacional SGPS,SA; no Grupo Amorim, a Corticeira Amorim SGPS,SA; no Grupo Jerónimo Martins, pela Jerónimo Martins Internacional; no Grupo Cimpor, pela Cimpor Internacional e no Grupo Petrogal, pela Petrogal Internacional.

Nos restantes Grupos, com uma dimensão menor, nomeadamente em termos internacionais, optou-se por fazer o estudo da *holding*.

De salientar, que embora os maiores Grupos constem da amostra, alguns, poucos, ficaram de fora, por razões alheias à vontade do autor do estudo.

Assim, o estudo empírico aqui apresentado, que envolveu nove dos maiores "Grupos Económicos Portugueses"¹⁷, foi realizado no Verão de 1998, e teve como objectivo identificar os "Mecanismos de coordenação e Controlo" - MCCs, utilizados por esses grupos, na coordenação e controlo das suas filiais no estrangeiro, bem como, estudar o seu nível de organização interna.

Os nove Grupos escolhidos, foram-no não apenas pela sua diversidade de actividades, mas também pela sua dimensão, o que à partida dava garantias de virem a ser bons elementos de estudo, dentro da temática escolhida.

Uma excepção ao cumprimento destas condições foi o Grupo Iberomoldes, por ter um perfil muito diferente dos restantes, mas com características interessantes para o estudo em causa.

¹⁷ Ao longo da dissertação, utilizar-se-á a designação de "Grupo" para os "Grupos Económicos Portugueses".

Em paralelo com a selecção dos Grupos / Empresas, procedeu-se à elaboração da metodologia a seguir, com base na revisão da literatura escolhida e na escolha do modelo conceptual adequado, de modo a garantir uma igualdade na abordagem das empresas.

Por outro lado, sendo o estudo qualitativo e não quantitativo, tornou-se necessário um maior cuidado na definição do conjunto de questões e de indicadores, utilizados nos "Mecanismos / Instrumentos de Coordenação e Controlo", considerados como necessários não só para a caracterização de cada Grupo/Empresa, mas também, para estender às restantes empresas.

De salientar que no estudo dos "Mecanismos/Instrumentos de Coordenação e Controlo", serão separados os "sistemas de coordenação, acompanhamento e controlo", quer em termos de actividade, quer em termos financeiros, dos "sistemas de planeamento", nomeadamente o estratégico.

10.4 - Recolha de dados

10.4.1 – Documentação diversa

Inicialmente, procedeu-se à recolha de elementos sobre os "Grupos Económicos" objecto de estudo, bem como das empresas estratégicas seleccionadas, em jornais e revistas técnicas diversas, nos Relatórios e Contas das empresas, em documentos internos das empresas, e no ICEP.

10.4.2 - Inquérito e Entrevistas

Pretendeu-se com o inquérito e as entrevistas, obter uma visão global do Grupo e das empresas que o compõem, pelo que se fez incluir nos guiões do inquérito e da entrevista, um vasto leque de indicadores e de questões, que iriam permitir ao investigador passar a conhecer Grupo e as suas empresas, dentro do sector de actividade escolhido, em termos da sua estratégia de internacionalização, da sua história, da sua postura empresarial, da sua cultura, da sua organização interna, das suas particularidades, das suas forças e fraquezas em termos organizacionais.

O inquérito (Anexo 1) foi elaborado propositadamente de uma forma simples, pois destinava-se apenas, a dar ao investigador um primeiro "background" do Grupo, sem que se pudesse pôr em causa o interesse da entrevista.

Este inquérito foi enviado aos futuros entrevistados, e recolhido e analisado pelo investigador, antes da primeira entrevista ter lugar.

A estrutura-base do inquérito, consta do Quadro II.3, e contempla os principais indicadores caracterizadores do Grupo/empresa em análise.

Por sua vez, o esquema conceptual do Guião da entrevista (Anexo 2), que consta do Quadro II.4, permitiu obter elementos qualitativos e quantitativos, que além de caracterizar o Grupo, foram utilizados para um estudo horizontal, do conjunto dos Grupos objecto de estudo.

Seguiu-se a fase das entrevistas, primeiro com o administrador responsável pela área Internacional, e/ou pela área de Planeamento e Controlo da *holding*, depois com o gestor responsável pela empresa principal da área de negócios escolhida, e por fim, com os Directores de primeira linha, responsáveis pela área de Planeamento, Coordenação e Controlo (Direcção Financeira, Direcção/Gabinete de Planeamento de Controlo), quando foi considerado necessário

O guião da entrevista (Anexo 2), foi desenhado com base num esquema conceptual que estabelecia as linhas de acção pormenorizadas, sobre as quais iria incidir a entrevista, e o subsequente estudo.

Quadro II.3 – Estrutura-base do questionário

Estrutura do Questionário	
Linhas de acção em análise	Variáveis
Identificação do interlocutor	Nome
	Posição no Grupo / Empresa
	Localização
Aspectos gerais da empresa	Denominação social
	Estrutura de capital social
	Localização da sede
	Actividades principais desenvolvidas
	Antiguidade como Grupo / Empresa
	Número total de empregados
	Número total de empregados no estrangeiro
	Volume de negócios consolidado
	Políticas de investimento directo no estrangeiro
Importância da actividade internacional	Localização e caracterização das empresas no estrangeiro
	Importância das operações internacionais, no volume de negócios consolidado do Grupo / Empresa
	Dimensão da produção própria no estrangeiro
Planeamento, Coordenação e Controlo	Inserção da área internacional, na estrutura da sede
	Tipologia dos "Reports" enviados pelas filiais à sede

Fundamentalmente, o guião da entrevista contempla um conjunto de variáveis que operacionalizam as linhas de acção escolhidas.

De salientar que todas as perguntas foram consideradas em aberto, o que permitiu o estabelecimento de uma conversa sem restrições, de modo a que o investigador pudesse obter o máximo de informação, bem como, sucessivos melhoramentos susceptíveis de ser adicionados ao Guião inicial.

Quadro II.4 – Estrutura-base do Guião da entrevista

Estrutura do guião da entrevista	
Dimensões da Análise	Linhas de Acção em análise
Estratégia de Internacionalização	Razões que conduziram à internacionalização
	Dificuldades sentidas na internacionalização
	Razões das opções feitas em termos de mercados
	Parcerias estratégicas: razões
	Parcerias estratégicas: pré-condições
Caracterização do Grupo / Empresa	Organização da área internacional
	Organização da área de Coordenação e Controlo
	Dimensão global
	Dimensão internacional
	Cultura de Grupo
	Factores de melhoria de competitividade para o Grupo
	Qualidade e transparência da informação no seio do Grupo
	Mecanismos de Coordenação e Controlo
	Perspectivas de futuro
Os Recursos Humanos Internacionais	Perfil de gestor
	Políticas de recrutamento, formação e de carreiras
	Sistemas de avaliação de desempenho
	Gestão dos RH

11 – ANÁLISE DOS DADOS

Foi feita uma análise descritiva das respostas a todas as variáveis que constavam no inquérito e no guião da entrevista, tendo os dados obtidos, sido objecto de uma estruturação e sistematização, de modo a obter uma base de dados parcial, descritiva de cada "grupo económico".

Estes dados assim trabalhados, foram completados com informações recolhidas por outros meios (Relatório e Contas, jornais e revistas, documentos diversos das empresas, etc), tendo-se obtido uma base de dados mais completa que permitiu, não só ter um entendimento de cada Grupo e das suas empresas, como também, ter uma visão global dos vários Grupos objecto de estudo, cruzar informações e fazer estudos comparados sobre as diversas variáveis em análise.

PARTE III – GRUPOS ECONÓMICOS PORTUGUESES - ESTUDO EMPÍRICO

12 - CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DOS GRUPOS ECONÓMICOS ESTUDADOS

Os “Grupos Económicos” e as áreas de actividade seleccionados, bem como a respectiva estrutura accionista, apresentam-se no Quadro III.1.

Dos nove Grupos analisados, uma primeira curiosidade ressalta da maioria deles, que é o facto de ser impressiva a associação do Grupo, à figura do seu líder e fundador (à excepção das ex-EPs). Muito do funcionamento organizacional e da estratégia de internacionalização seguida, resulta da sua vontade e visão.

Quadro III.1 – Caracterização dos “Grupos Económicos “

Caracterização dos Grupos Económicos/Empresas, objecto de estudo					
Grupo Económico	Estrutura accionista	Principais actividades	Grupo / Empresa objecto de estudo	Estrutura accionista	Sector de actividade
Jerónimo Martins Holding JMH	60%-Francisco M. Santos 40% Bolsa	Distribuição alimentar; Indústria ; Serviços	Jerónimo Martins Internacional	100% JMH	Distribuição
Figest (SONAE)	Eng. Belmiro de Azevedo	Holding pessoal	Imparsa / Sonae Indústria	51% Figest	Aglomerados de madeira
Acumuladores AUTOSIL	100% de Grupo familiar	Baterias de arranque e industriais	Acumuladores AUTOSIL	100% de Grupo familiar	Baterias de arranque e industriais
Somague Holding	43% - família Vaz Guedes 57% Bolsa	Construção; Ambiente; Energia; Transportes	Somague Holding	43% - família Vaz Guedes 57% Bolsa	Construção; Ambiente; Energia; Transportes
Amorim Investimentos e Participações	100% da família Amorim	Cortiça; Hotelaria; Imobiliária	Corticeira Amorim	> de 50% da AIP	Cortiça, e produtos com cortiça
Grupo Petrolgal	55% - Estado Português; 45% disperso por dez investidores	Combustíveis e produtos petrolíferos	Petrolgal Internacional	Divisão Internacional da estrutura	Combustíveis; produtos petrolíferos
Grupo Iberomoldes	100% dos sócios fundadores	moldes para plásticos			
Grupo Cimpor	55% -capital privado português; 35%-capital privado estrangeiro; 10%-Estado Português	Cimento e derivados	Cimpor Internacional	100% do Grupo Cimpor	Cimento e derivados
Grupo Portugal Telecom	25%-Estado Português 75% Bolsa	Telecomunicações	PTI-Portugal Telecom Internacional	100% do Grupo PT	Telecom. Internacionais

O quadro III.1 apresenta-nos uma visão global dos diversos Grupos objecto de estudo, enquanto que no Quadro III.2 temos um conjunto de indicadores caracterizadores desses mesmos Grupos, e no quadro III.3 a sua dimensão internacional.

Quadro III.2 - Dimensão empresarial dos Grupos Económicos

Dimensão do Grupo					
	Ano de início Actividade	Ano de fundação do Grupo	Volume de Negócios Cons. 1998 p. (Mcontos)	Nº total de empregados	Actividades Principais
Jerónimo Martins Holding	1977	1979	600	15.600	Distribuição alimentar; detergentes e produtos de limpeza; margarinas; águas; gelados e alimentos congelados; serviços
Inparsa Sonae Indústria	1959 (e)	1997	125 (c)	4.951	Aglomerados de madeira e MDF / termolaminados
Autosil	1964	1964	19,6	970	Baterias de arranque para automóveis; baterias industriais
Somague	1947	1993	115	3.200	Construção Civil e Obras Públicas; ambiente; energia; transportes; limpeza
Corticeira Amorim	1870 (e)	1991	80 (a)	3.213	Cortiça e derivados
Petrogal	1976	1976	981	3.928	Produtos petrolíferos e lubrificantes
Cimpor	1976	1976	175	4.377	Produção e comercialização de cimento e seus derivados
Portugal Telecom Internacional	1968 (f)	1995	300 (b)	5.575	Redes fixas e móveis de telefones; listas telefónicas; serviço de satélites; multimédia; dados.
Iberomoldes	1975	1975	6.7	598	Moldes de injeção para plásticos
(a) - 140 Mcontos no Grupo Amorim (b) - 786 Mcontos no Grupo PT (c) - 339 Mcontos (com a Glunz AG) (e) - empresa inicial (f) - Marconi					

Quadro III.3 - Dimensão Internacional dos Grupos Económicos

Dimensão Internacional do Grupo									
	JMH	Autosil	Inparsa	Somague	C.Amorim	Cimpor	Petrogal	PTI	Ibermoldes
Contribuição para o Volume de Produção do Grupo		> 25%	> 25%	> 25%	5%	> 25%	0%	0%	5%
Contribuição para o Volume de Negócios do Grupo	20%	> 50%	> 50%	5%	88%	35%	10%	12%	90%
Número de países onde opera (onde têm empresas)	3	4	5	6	8	5	5	10	3
Número de filiais (participações relevantes)	3	3	5	8	37	9	10	16	3
Volume de investimento directo no estrangeiro-1997/1998	70 *	6*	21 *	2 *	20% (a)	106 *	5,3 *	5,4 (a)	15%
Número total de empregados no estrangeiro	12.765	640	1310	192	482	2.027	312	5.575	61
Ano do início do investimento no estrangeiro	1995	1994	1989	1991	1975	1992	1957 **	1984 **	1981
* - milhões de contos ** - herança (a) - investimento total									

13 – ANÁLISE DOS GRUPOS ECONÓMICOS OBJECTO DE ESTUDO

A amostra objecto deste estudo, integra os maiores “Grupos Económicos Portugueses”, quer em volume de negócios, quer em dimensão internacional, numa avaliação que tem em conta as recentes aquisições da Portugal Telecom, Inparsa / Sonae Indústria e Cimpor.

A associação da dimensão empresarial, com a diversidade das actividades e a riqueza das culturas, permitiu-nos obter um conjunto de informações, que em muito enriqueceu este estudo.

No que respeita às actividades principais, na Inparsa/Sonae Indústria, temos os aglomerados de madeira e produtos associados; na Cimpor a produção e a distribuição de cimento; na Portugal Telecom /PTI as telecomunicações de serviço público (rede fixa), e os serviços móveis (telefones celulares); na Petrogal, os produtos petrolíferos e os lubrificantes; na Somague, a construção e obras públicas; na Autosil, a produção e a comercialização de baterias de arranque para automóveis; na Iberomoldes, os moldes de injecção para plásticos endurecíveis, na Corticeira Amorim, os produtos de cortiça e seus derivados, e na Jerónimo Martins, a distribuição alimentar

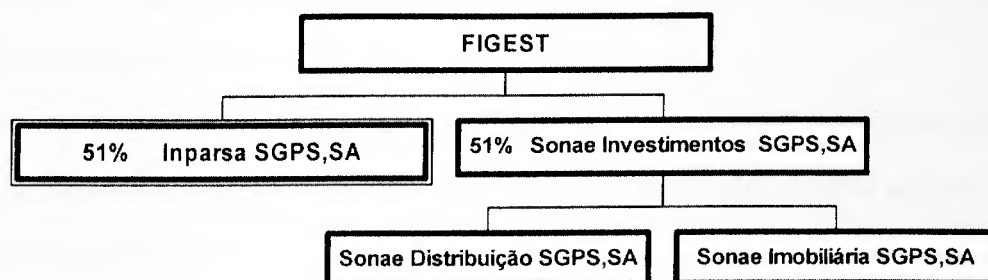
13.1 - Grupo Inparsa SGPS,SA / Sonae Indústria, SA

O “Grupo Sonae” tem as suas unidades de negócio divididas por duas holdings, a Sonae-Investimentos, onde se encontra a área da Distribuição (Modelo / Continente) e a Inparsa, as quais funcionam de um modo independente, sem uma coordenação formal por parte da Figest.

Esta, no entanto detém o controlo da gestão, por força dos seus 51% do capital social.

O “Grupo Sonae”, foi construído à imagem do seu principal accionista e fundador, eng. Belmiro de Azevedo, possuindo uma forte cultura enquanto Grupo, como uma enorme agressividade nos sectores e mercados onde opera, numa lógica de conquista e de domínio.

Fig. III.1 – Estrutura empresarial do Grupo Sonae



A internacionalização da Sonae-Distribuição acontece em 1998, com a aquisição no Brasil, da Companhia Real de Distribuição, uma grande cadeia de retalho, com operações nos Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, e São Paulo, e com um volume de negócios e 150 milhões de contos anuais.

Porém, face à relativa falta de experiência internacional na área da Distribuição, e considerando o objectivo do estudo, optou-se pela Inparsa, onde se encontra a Sonae-Indústria.

A Sonae Indústria, tem a sua origem na SONAE (Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados), fundada em 1959, com o objectivo de fabricar aglomerados e estratificados de madeira, e posteriormente termolaminados.

No início, o principal mercado de exportação era o Reino Unido, mas face à perda de competitividade no mercado de exportação (custos da matéria-prima, energia e mão-de-obra), em simultâneo com "ataque" espanhol ao mercado português, a Sonae Indústria percebe que a sua sobrevivência (à época), passa não só por ser líder do mercado doméstico, mas principalmente, por obter a liderança do mercado espanhol (cinco vezes maior).

Como existia excesso de capacidade instalada, não fazia sentido construir novas unidades, mas sim comprar unidades já existentes, o que foi feito em 1994, com a compra da Tafisa. sendo no presente, líder do mercado ibérico, com uma quota superior a 30%.

Face à crescente diversificação geográfica e de negócios, que tornava cada vez mais difícil assegurar uma gestão eficaz e consistente a nível do Grupo, e em particular, uma eficaz coordenação e controlo das participadas no estrangeiro, a Sonae sentiu a necessidade de reestruturar a sua organização interna, de modo a garantir a competitividade a nível do Grupo, no seu todo,

A solução encontrada foi especializar mais a orgânica interna do Grupo, bem como as respectivas equipas de gestão.

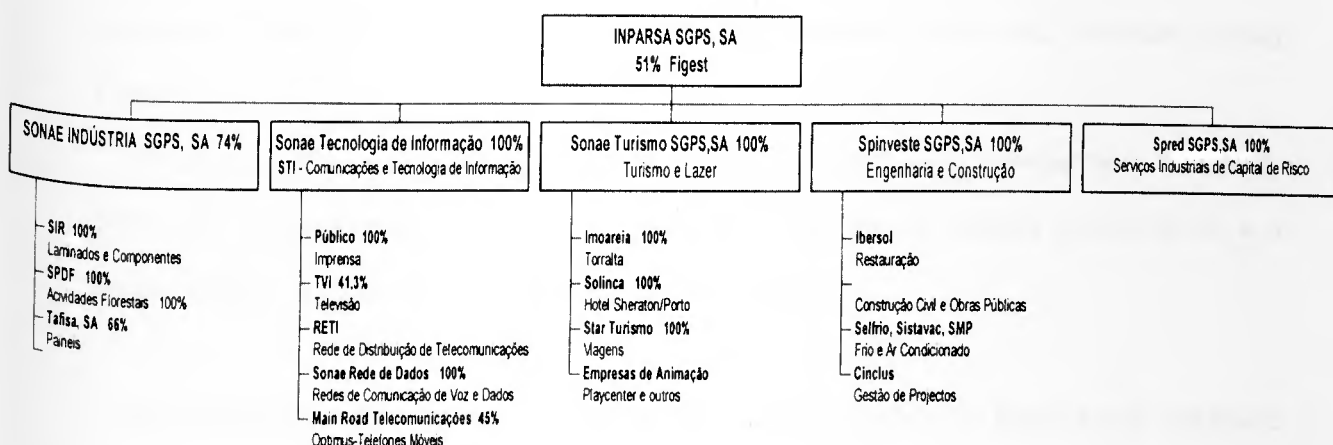
A Inparsa-SGPS, SA, resultou assim da cisão dos negócios detidos pela Sonae Indústria e pela Pargeste, e que faziam parte do portfólio da Sonae Investimentos, tendo entrada em efectividade em 1 de Janeiro de 1997.

A Inparsa-SGPS,SA, é uma holding responsável por um conjunto de actividades, tendo fundamentalmente a missão de validar as propostas de desenvolvimento estratégico dos negócios, acompanhando a gestão dos mesmos, em termos do seu desempenho face aos planos acordados, bem como de coordenar financeiramente o portefólio de negócios do Grupo.

A estratégia do Grupo, incluindo o respectivo planeamento, é também definida na INPARSA, ou seja, é esta que propõe as directivas estratégicas para os negócios sob a sua responsabilidade.

A Inparsa,SA está estruturada com base nas *sub-holdings* indicadas na figura IV.2

Fig. III.2 – Estrutura empresarial do Grupo Inparsa



No Quadro III.4, caracteriza-se globalmente, e de um modo sintético, o Grupo Inparsa/Sonae Indústria.

Quadro III.4 – Caracterização genérica do Grupo Inparsa / Sonae Indústria

Grupo Inparsa	Caracterização genérica do Grupo	
Vendas totais do Grupo em estudo	104,8 Mcontos (1997)	125 Mcontos (1998.p.)
Vendas totais da Sonae-Indústria	77,7 Mcontos (1997)	92 Mcontos (1998.p.)
Número total de empregados do Grupo em estudo	5.000 (1998)	
Grau de internacionalização - Vendas	60,4%% do valor global do Grupo	
Grau de internacionalização - Empregados	1.350 (1998)	
Grau de internacionalização - Produção	>25% da produção global do Grupo	
Experiência internacional	1 ano (Grupo) / 9 anos (S.Indústria)	
Presença relevante no estrangeiro	países-5 filiais - 8 (40 empresas)	

Na "Sonae - Tecnologias de Informação, SA", estão os negócios ligados às áreas das telecomunicações, Dados e Comunicação, ou seja, os meios de telecomunicações, a rede de telefones móveis/Optimus, a SRD (Sonae Rede de Dados), e a TVI / Público.

Por seu lado, na "Sonae- Turismo SGPS, SA" está a Torralta, e todo um conjunto de negócios ligados ao turismo, enquanto que a "Spred - SGPS, SA" (Serviços Industriais de Capital de Risco), faz a gestão de participações em três áreas – "Joint-Ventures" Industriais, Serviços e Transportes, e Capital de Risco, funcionado como um viveiro de potenciais novos negócios.

Na "Spinveste - SGPS, SA (Engenharia e Construção)", encontram-se os negócios com participações minoritárias da Sonae, e onde esta não participa na gestão.

Finalmente, na Sonae Indústria, estão os negócios já maduros, relacionados a fabricação de painéis de aglomerados de madeira, numa estrutura em muitos casos verticalizada, incluindo actividades a nível da matéria-prima e materiais de acabamento como o MDF (Medium Density Fibres).

De salientar, que os aglomerados de madeira têm um elevado valor acrescentado, A matéria-prima são os desperdícios da madeira (cerca de 50% de um toro de madeira é desperdício), e a Sonae utiliza-os a baixo custo, na produção dos aglomerados.

Os activos industriais e os activos florestais da Sonae-Indústria e da Tafisa foram entretanto objecto de uma fusão, exercendo a sua actividade de um modo integrado, pese o facto de constituírem entidades distintas.

A Sonae Indústria / Tafisa exerce a sua actividade em Portugal, Espanha, Canadá, Reino Unido, Brasil e África do Sul.

A internacionalização da Sonae/Inparsi, por via do investimento directo aconteceu em 1989, com a compra de uma fábrica de aglomerados na Inglaterra, e desde então a presença do Grupo estendeu-se a cinco países, em três continentes, No entanto, a trajectória estratégica estabelecida, foi sempre condicionada pelo surgimento das necessárias oportunidades de negócio.

Por seu lado, a internacionalização da Inparsi, por via do sector dos aglomerados de madeira, é por um lado, uma consequência directa da concentração do sector, mas por outro, iniquivocamente, a vontade do seu principal accionista, de assumir uma liderança de destaque, a nível mundial.

De facto, a Sonae Indústria que era o o quarto fabricante a nível europeu, e o oitavo a nível mundial, no sector dos aglomerados de madeira, ao adquirir 84,5% da empresa alemã Glunz AG, em Outubro de 1998, alcança as lideranças mundial e europeia no sector, com a implantação em mercados complementares dos da Sonae (Alemanha, França, Inglaterra, Suíça e Gabão).

Sendo a Glunz AG à data da compra, o primeiro fabricante a nível europeu, e o terceiro a nível mundial, com um volume de negócios anual, que em 1998 deverá ultrapassar os 214 Mcontos (mais 71% do que a Sonae), ao integrar-se na Sonae Indústria, faz desta o maior produtor mundial de aglomerados de madeira, com um volume de negócios superior a 300 milhões de contos anuais.

13.2 - Grupo Jerónimo Martins SGPS,SA / Jerónimo Martins Internacional

O Grupo Jerónimo Martins teve a sua origem nos antigos estabelecimentos do mesmo nome, especialistas no comércio de produtos alimentares, nacionais e estrangeiros de muita qualidade, tendo posteriormente evoluído para um grande "Grupo Económico", com um "core-business" na área de distribuição de produtos alimentares, mas com um portfólio de negócios que vai das águas ao fabrico de detergentes.

Estando cotada na Bolsa de Valores, a maioria accionista (60%), e portanto o controlo da gestão, pertence à sociedade familiar Francisco Manuel dos Santos.

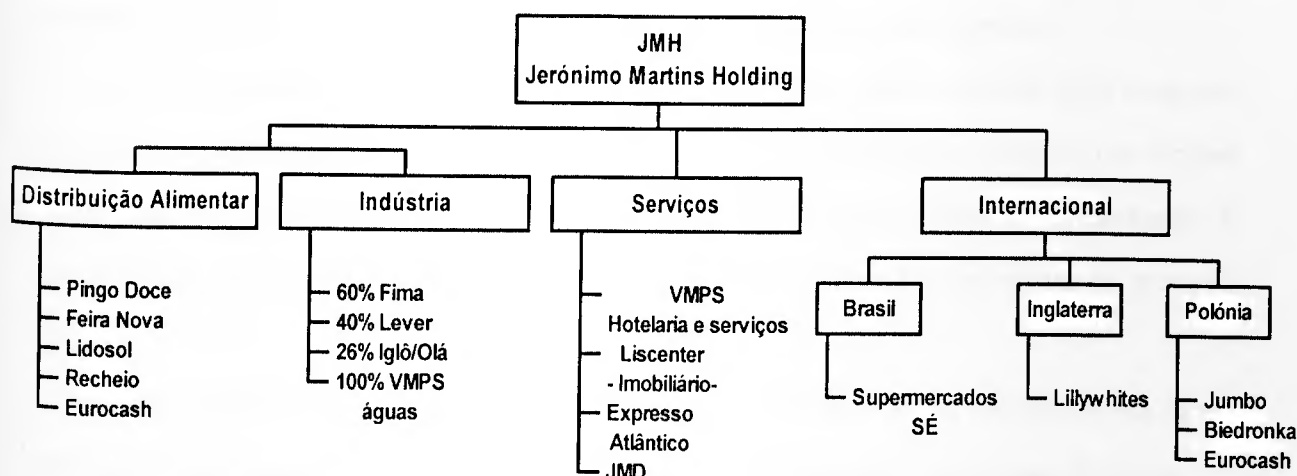
O Quadro III.5, caracteriza de uma forma sintética o Grupo Jerónimo Martins, salientando-se o aumento previsional do volume de negócios de 43%, no qual tem grande influência, as operações na Polónia.

Quadro III.5 – Caracterização genérica do Grupo Jerónimo Martins

Grupo Jerónimo Martins	Caracterização Genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo em estudo	418,3 Mcontos (1997) 600 Mcontos (1998 p.)
Número total de empregados do Grupo em estudo	15.600 (1998)
Grau de internacionalização - Vendas	20% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	12.665 (1998)
Experiência internacional como Grupo	3 anos
Presença relevante no estrangeiro	países-3 filiais – 3 (a)

(a) : Considerando apenas as holdings dos três países, não as empresas operacionais.

Fig.III.3 - Estrutura empresarial do Grupo Jerónimo Martins



No sector da Distribuição, o Grupo Jerónimo Martins – Distribuição Alimentar, é um dos dois grandes Grupos portugueses que operam no mercado nacional, sendo a Sonae Distribuição (Continente e Modelo) o outro operador.

Pertencem ao Grupo Jerónimo Martins, as cadeias de hipermercados Feira-Nova, de supermercados Pingo Doce e Lidosol (Madeira), e dos cash & carries Recheio e Eurocash, bem como, a JMD, que faz a distribuição de produtos de consumo.

Possui ainda no sector das águas de mesa, a empresa de Vidago e Pedras Salgadas (VMPS), e na sequência da aquisição da VMPS, existe uma área de Hotelaria e Turismo que explora os parques de Vidago e de Pedras Salgadas.

Na indústria, são diversas as participações detidas pelo Grupo Jerónimo Martins, quer no sector dos detergentes e produtos de limpeza, na base de uma sólida e antiga parceria estabelecida com a Unilever, quer noutros sectores, como sejam os casos da FIMA (margarinas, azeite e produtos de padaria) e da Iglô / Olá (gelados e produtos alimentares congelados).

A JMH tem também actividades na área do imobiliário - gestão de centros comerciais - e na área dos serviços financeiros, as lojas Atlântico.

Dotado de uma liderança carismática, de uma sólida organização interna, e de uma coesão a nível da estrutura accionista, o Grupo Jerónimo Martins foi um dos que mais rapidamente cresceu, fundamentalmente através da sua dimensão internacional.

Trata-se de um Grupo económico que possui uma forte cultura empresarial, com uma grande agressividade nos mercados onde opera, numa lógica de domínio, a nível regional.

O factor dimensão (escala), é no sector da distribuição crítico. Quem não tiver uma dimensão relevante à escala global, só tem uma solução, concentrar os meios de que dispõe, nas regiões onde opera, compensando deste modo a sua falta de dimensão, face à concentração e globalização emergentes no sector. Trata-se de uma posição mínima de sobrevivência à escala global.

É este o principal objectivo estratégico que o Grupo JM procura atingir a prazo, e que passa por quadruplicar o seu volume de vendas actual, isto é, para cerca de 2.400 milhões de contos.

A internacionalização do Grupo Jerónimo Martins (por via do investimento directo), considerada indispensável para a própria viabilização económica do Grupo, acontece em 1995 na Polónia (distribuição alimentar) e no Reino Unido (cadeia de lojas Lillywhites, de sportswear), e depois no Brasil, em 1998, com a compra da cadeia de supermercados SÉ (23 lojas), no Estado de São Paulo.

Uma internacionalização, que foi inicialmente uma estratégia reactiva ao condicionamento comercial em Portugal na área das grandes superfícies (por razões administrativas), foi um enorme êxito na Polónia, com um ritmo de crescimento impressionante (53% para 1997/1998), sendo neste momento o maior distribuidor a retalho de produtos alimentares neste país.

A prazo, a aposta estratégica do Grupo centra-se na Polónia, utilizando este país como placa giratória para a Europa Central, com extensão previsível dos negócios à Bulgária, Roménia e Eslováquia.

Na Polónia, a situação presente e a pretendida no prazo de cinco anos, encontra-se indicada no Quadro III.6.

Quadro III.6 – A evolução do Grupo JM na Polónia

Nome da loja	1998 - 1º S	2005	Volume de negócios	
			1998 (p.)	2005 (p.)
Jumbo (hipermercado)	2	35	110 Mcontos	800 Mcontos
Centros de distribuição	2	11		
Eurocash (cash & carry)	75	700		
Biedronka (discount)	243	1.500		

A prazo não muito longo (sete anos), a JMH –Jerónimo Martins Holding, tem como principal objectivo estratégico o ser um importante/determinante operador regional de bens de consumo, a nível dos mercados da Península Ibérica, Europa Central e América Latina, recorrendo, quando necessário, a parcerias estratégicas locais.

A JMH tem por norma, a nível nacional e internacional, ou criar empresas de raiz ou adquiri-las, numa base de 100%, recorrendo às parcerias apenas e só, quando estritamente necessário, mas quase sempre numa perspectiva a prazo.

13.3 – Grupo Amorim / Corticeira Amorim, SGPS,SA

O Grupo Amorim, que assume o nome do seu fundador e principal accionista, Américo Amorim, é possuidor de uma forte cultura empresarial, sendo um dos grandes Grupos económicos portugueses, não apenas pela dimensão, mas fundamentalmente pela extensão das suas operações internacionais.

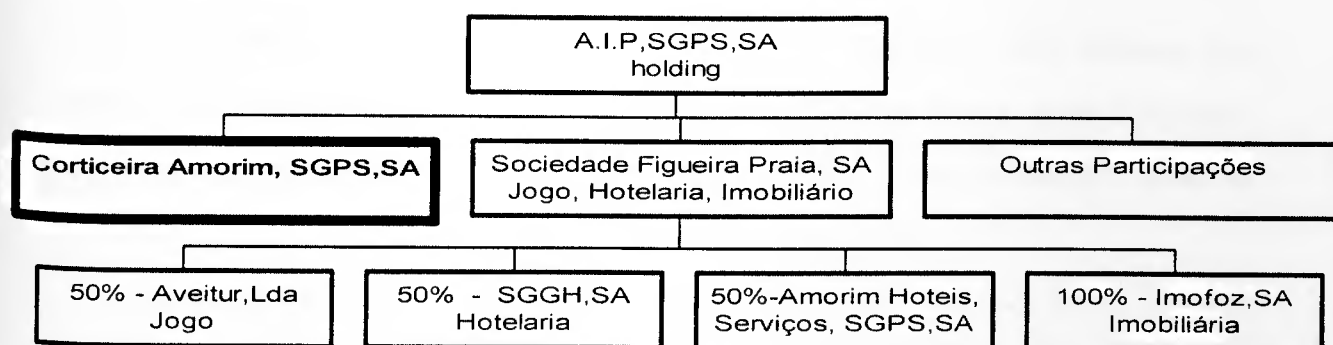
Os seus negócios estendem-se por um conjunto diversificado de actividades, com destaque para a actividade corticeira, o núcleo do seu portfólio de negócios.

A A.I.P. SGPS,SA (Amorim Investimentos e Participações SGPS,SA), a holding de Américo Amorim, detém o controlo accionista (mais de 50% do capital social) da Corticeira Amorim, SGPS,SA.

Para além do negócio da cortiça, o Grupo Amorim possui interesses nos sectores financeiro (BNC-Banco Nacional de Crédito), de distribuição (hipermercados Jumbo, como parceiro do grupo francês Auchan), imobiliário e turismo.

A *joint-venture* (50%/ 50%) estabelecida entre o Grupo francês Accor (*know-how* de hotelaria) e o Grupo Amorim (conhecimento dos mercados), permitiu a introdução em Portugal da rede de hotéis Mercure e Novotel (segmentos de gama média) e Ibis (segmento económico).

Fig.III.4 - Estrutura empresarial do Grupo Amorim



Esta parceria estratégica, possibilitou também ao Grupo Amorim internacionalizar-se na gestão de hotéis, exportando a "joint venture" para Cuba, onde são responsáveis pela gestão de dez hotéis (Havana, Varadero, Santiago e Cienfuegos), para a Tunísia, onde pretendem a abertura de onze hotéis, bem como para os Palops e Leste Europeu.

A dimensão internacional do Grupo Amorim, encontra-se representada basicamente na Corticeira Amorim, SGPS,SA, responsável pelos negócios no sector da cortiça, pelo que será este o Grupo objecto de estudo.

Grupo "Corticeira Amorim, SGPS, SA

A empresa inicial tem o seu começo de actividade no sector da cortiça em 1870, e desde então, um longo caminho percorreu a Corticeira Amorim até atingir o estatuto de maior "Grupo Económico" a nível mundial no sector da cortiça, com operações nos cinco continentes e exportações para mais de 112 países.

Trata-se do único "Grupo Económico" português com operações à escala mundial, possuindo uma rede de distribuição também à escala mundial, o que lhe permite acompanhar a procura de cada mercado, na sua especificidade de consumo, quer seja de rolhas para vinho ou champanhe, ou outros produtos derivados da cortiça, que fazem parte do seu portfólio de negócios.

Como "Grupo Económico" é muito característico, não só por ser muito pulverizado, com muitas empresas de pequena e média dimensão, mas também, por 88% do seu volume de vendas ter origem no estrangeiro, com uma contrapartida de apenas menos de 5% da produção global do Grupo, e 15% da mão-de-obra, se encontrarem no exterior.

Trata-se pois, de um Grupo essencialmente exportador de produtos manufacturados de elevado valor acrescentado, produzidos em Portugal,

O Grupo possui cerca de 90 empresas, em Portugal e no estrangeiro, com destaque para Marrocos e EUA, onde tem unidades produtivas, Alemanha, Holanda, França, Suíça, Dinamarca, Inglaterra e Itália, das quais 16 de produção/comercialização, 31 de distribuição, sendo as restantes de Trading, Prestação de Serviços e de participações diversas.

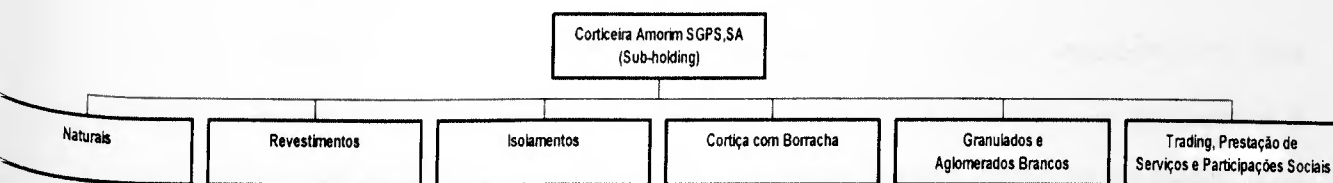
A sua dimensão mundial, e o sector de actividade onde opera, faz com que a Corticeira Amorim dê uma particular atenção à caracterização da envolvente local, nomeadamente a económica, com destaque para os mercados dos EUA e da Alemanha.

O Quadro III.7 e a figura IV.5, dão-nos uma visão global da Corticeira Amorim, e dos indicadores mais característicos.

Quadro III.7 – Caracterização genérica do Grupo Amorim/Corticeira Amorim

Grupo Corticeira Amorim, SGPS,SA	Caracterização genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo holding	140 Mcontos (1998.p.)
Vendas totais do Grupo em estudo	60 Mcontos (1997) 80 Mcontos (1998.p.)
Número total de empregados do Grupo em estudo	3.213 (1998)
Grau de internacionalização - Vendas	88% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	482 (1998)
Grau de internacionalização - Produção	menos de 5%
Experiência internacional como Grupo	6 anos
Presença relevante no estrangeiro	países-10 filiais - 37

Fig. III.5 – Estrutura empresarial do Grupo Corticeira Amorim



Analisando as diferentes áreas de negócio, teremos a "Unidade de Produtos Naturais", responsável pela produção dos diferentes tipos e qualidade de rolhas para vinho e champagne, blocos naturais e aparas, bem como, a "Unidade de Revestimentos de Solos", onde se produzem revestimentos diversos para solos e paredes, e de *parquets* para soalhos, sob as marcas *Ipocork* e *Wicanders*, conhecidas em todo o mundo.

Nas "Unidades de Isolamentos, Cortiça com Borracha, Granulados e Aglomerados Brancos", temos a produção de granulados de cortiça, e de aglomerados para isolamentos diversos, e na Unidade de "Trading e Prestação de Serviços", os serviços de trading de carácter generalista e a prestação de serviços imobiliários,

A internacionalização da Corticeira Amorim, feita de uma forma sistemática, inserida num processo estratégico de verticalização e globalização à escala mundial, teve o seu início em 1992, sendo o seu envolvimento internacional sustentado por uma estratégia coerente de crescimento, por via da aquisição de diversos fabricantes e distribuidores de produtos corticeiros, nos principais mercados de exportação, e pela sua capacidade de inovação no fabrico de novos produtos, na área dos revestimentos e isolamentos.

A criação em 1998, de uma nova empresa na Austrália (rolhas para vinho e espumantes), com base numa parceria local, e visando os mercados australiano e chinês, insere-se nessa estratégia.

13.4 - Grupo Cimpor- Cimentos de Portugal, SGPS,SA

A Cimpor, como produtora de cimento, tem as suas origens na fusão de cinco cimenteiras, ocorrida em 1976, de entre as quais se destaca a "Companhia Cimento Tejo", à época pertencente ao Grupo Champallimaud.

Cotado na Bolsa de Valores, o Grupo Cimpor – Cimentos de Portugal SGPS,SA, tem uma maioria de 90% de capital privado (35% estrangeiro), sendo os 10% remanescentes, capital público (Partest).

Constituído por um universo de cerca de 65 empresas, o "Grupo Cimpor" segue fielmente uma estratégia de não diversificar actividades para fora do seu "*core business*" - a produção e a comercialização de cimento -, e seus derivados, como sejam, o betão pronto, os agregados, e os pré-fabricados.

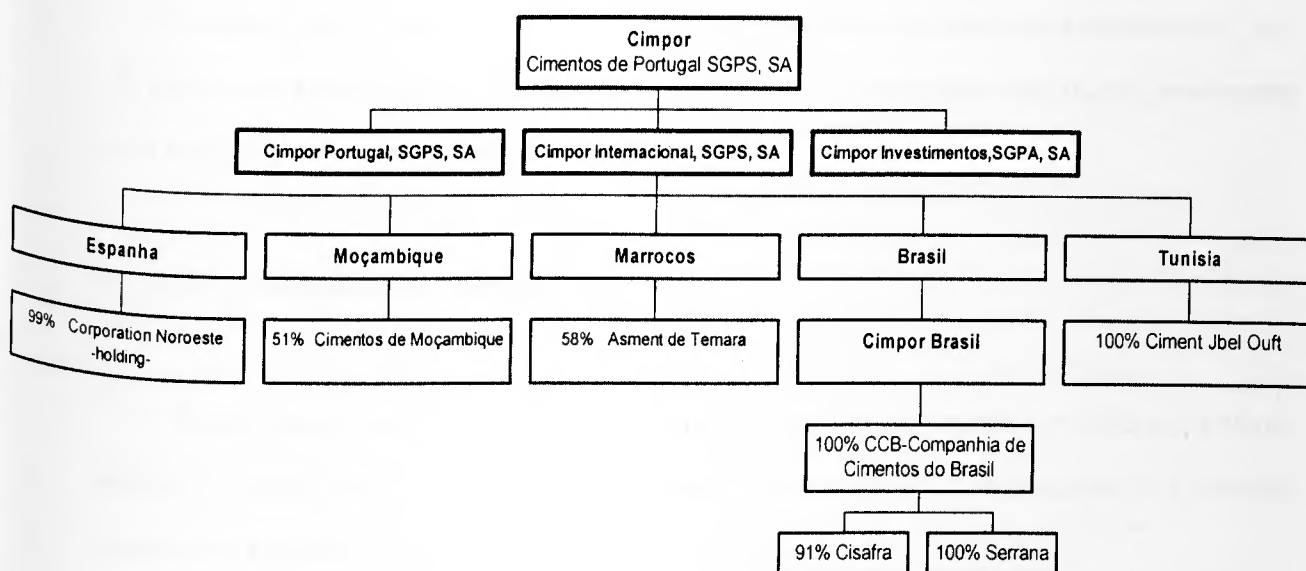
Dos diversos "grupos económicos" estudados, a Cimpor é um dos que apresenta um perfil mais próximo de uma empresa multinacional, assumindo-se com uma das dez maiores cimenteiras mundiais (nono lugar e sétimo europeu, por capacidade instalada), repartindo os seus negócios por seis países em três continentes, e possuindo 13 fábricas (incluindo a nova aquisição na Tunísia) com uma capacidade instalada de 12,5 milhões (20 milhões nos próximos cinco anos) de toneladas de cimento.

O Quadro III.8 e a figura III.6, dão-nos uma perspectiva do Grupo Cimpor, nomeadamente da sua área internacional.

Quadro III.8 – Caracterização Genérica do Grupo Cimpor-Cimentos de Portugal

Grupo Cimpor, SGPS,SA	Caracterização genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo em estudo	168 Mcontos (1997)
Número total de empregados do Grupo em estudo	4.377 (1998)
Grau de internacionalização - Vendas	35% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	2.027 (1998)
Grau de internacionalização - Produção	mais de 25%
Experiência internacional como Grupo	6 anos
Presença relevante no estrangeiro	países-5 filiais - 8 (cerca de 20 empresas)

Fig. III.6 – Estrutura empresarial do Grupo Cimpor



A Cimpor Internacional, é a subholding responsável pela gestão das participações no estrangeiro. No Brasil e em Espanha existem holdings (filiais) locais, que fazem a coordenação das participações locais. Em Marrocos, na Tunisia e em Moçambique não.

O processo de internacionalização da Cimpor começou por Espanha em 1992, com a compra do Grupo "Corporation Noroeste, SA", instalando-se num mercado onde é líder regional (Galiza) com uma quota de 56% (5% do mercado espanhol), a que se seguiu em 1994, a compra de 51% da empresa "Cimentos de Moçambique" (49% do Estado Moçambicano / 88% do mercado), e em 1996, 58% da cimenteira marroquina Asment de Temara (8% do mercado marroquino e 63% do mercado regional onde se insere).

Em Janeiro de 1997, a Cimpor deu um passo muito importante em termos da sua expansão internacional, com a compra de duas cimenteiras no Brasil (4% do mercado brasileiro), a Cisafracompanhia de Cimentos de São Francisco- (91%) com uma fábrica no Estado da Bahia, e a Serrana (100%) com fábricas nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Finalmente, em Setembro de 1998, a Cimpor compra 100% da empresa "Ciment Jbel Ouff", na Tunísia, que possui uma fábrica perto de Tunes, com 22% do Mercado Tunisino e cerca de 47% do Mercado da Região de Tunes.

A Cimpor tem estrategicamente optado pela compra de unidades já existentes, não só para contornar o problema sempre difícil, do acesso às fontes de matérias-primas, mas também para dispor de imediato de uma carteira de clientes, evitando assim entrar em guerras com as cimenteiras já instaladas, o que aconteceria se a empresa construísse unidades de raiz.

De salientar, que no ano 2002 (a cumprirem-se os objectivos estratégicos estabelecidos), das 20 Mtons então instaladas, cerca de dois terços estarão no estrangeiro, em países emergentes com elevado potencial de crescimento.

13.5 – Acumuladores Autosil – SA

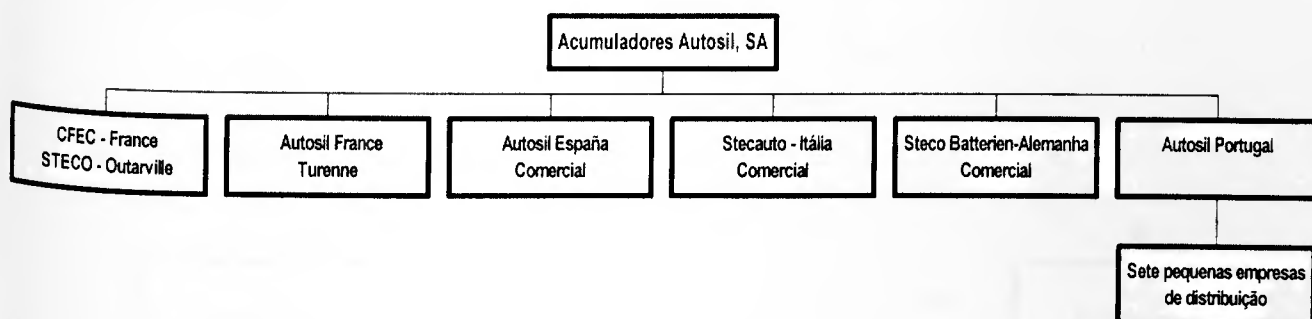
O Grupo Autosil, tem a sua origem numa pequena empresa fundada em 1925 por António Acácio da Silva, que à época se dedicava à importação e comercialização, de veículos automóveis franceses, e respectivas peças de substituição.

Tendo iniciado a produção de baterias em meados dos anos 40, o desenvolvimento das relações com os grandes Grupos construtores de automóveis permitiu à Autosil aprender e acumular os conhecimentos necessários, para se tornar um fornecedor certificado OEM, o que aconteceu pela primeira vez em 1978, através da Renault.

A aprendizagem decorrente de ser um fornecedor OEM, tem sido decisiva para a Autosil manter padrões de qualidade elevados, e uma permanente actualização a nível tecnológico.

As figuras III.7 III.8, e o Quadro III.9, dão-nos uma visão global, caracterizadora do Grupo Autosil.

Fig.III.7 – Estrutura empresarial do Grupo Autosil



A Acumuladores Autosil, não constitui um “Grupo Económico” formal, pois não está organizado internamente como tal, não existindo por exemplo, uma holding. A consolidação das contas das várias empresas, e o papel de “cabeça” do Grupo, compete à empresa-mãe, a “Acumuladores Autosil, SA”.

A estrutura accionista da “Acumuladores Autosil, S.A.” é simples – base familiar –, pertencendo as acções quase a 100% a uma família, que controla a gestão do Grupo.

A sua actividade principal é a produção e a comercialização de baterias de arranque para automóvel, e de baterias industriais, possuindo fábricas em dois países, e operações em sete.

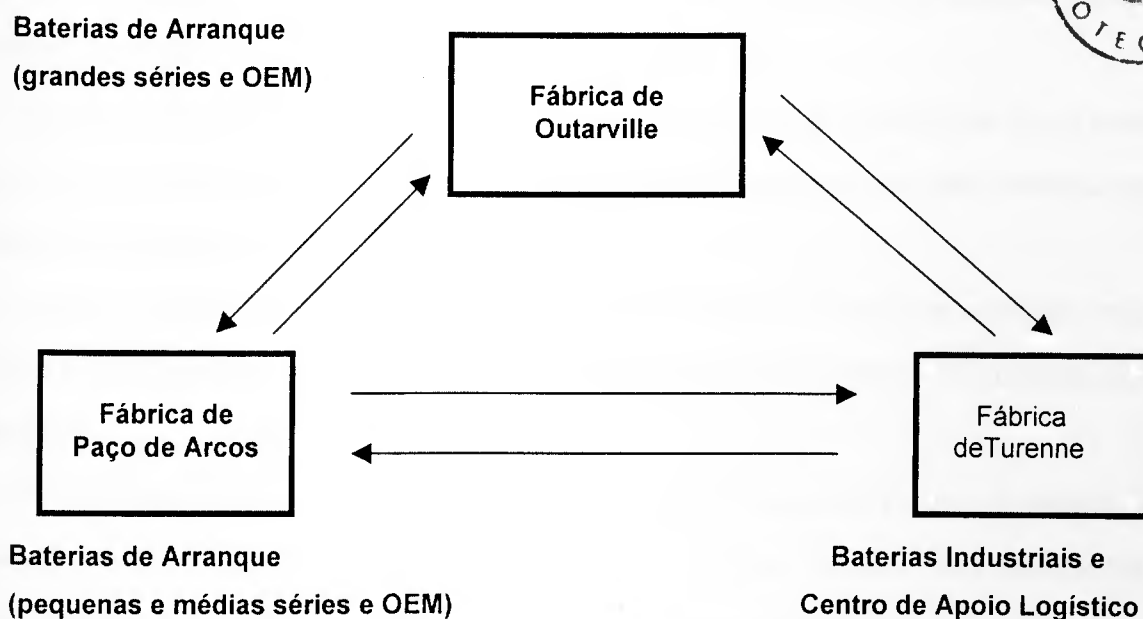
Quadro III.9 – Caracterização Genérica do Grupo Autosil, SA

Grupo Autosil, SA	Caracterização genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo em estudo	19,6 Mcontos (1998.p.)
Número total de empregados do Grupo em estudo	970 (1998)
Grau de internacionalização - Vendas	70% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	640 (1998)
Grau de internacionalização - Produção	76% da produção global do Grupo
Experiência internacional	4 anos
Presença relevante no estrangeiro	países-4 (a) filiais – 5

(a) : Inclui filiais comerciais relevantes na Alemanha, Espanha e Itália.

Possui três fábricas, com uma produção de cerca de 3 milhões de unidades/ano), uma em Portugal (Paço-de-Arcos - 0,7 milhões de unidades), e duas em França, sendo uma a da STECO (Outarville - cerca de 2,3 milhões), e outra a da Autosil France (Turenne - 0,2 milhões), destinada ao fabrico de baterias industriais.

Fig. III.8 – A estrutura fabril do Grupo Autosil



No presente, a Autosil tem cerca de 40% do mercado português, e cerca de 7% do mercado europeu (5% em Espanha, na Itália e na Alemanha cerca de 3%), num mercado europeu dominado pela Exide americana com 40%, e a Varta com 20%.

A Autosil é um OEM (Original Equipment Manufacturer), fornecendo em termos de primeiro equipamento, a Renault, a Peugeot/Citroen, a Ford-Wolkswagen, a Fiat-Iveco, e em substituição, praticamente todas as marcas.

O facto de ser um OEM, tem um efeito de arrastamento no mercado de substituição, isto é, da rede dos concessionários OES (Original Equipment Spares).

O Grupo Autosil fez o seu primeiro investimento directo industrial no estrangeiro, em Setembro de 1994, em França.

Com o desaparecimento das barreiras aduaneiras, e com uma presença significativa no mercado francês, e como não tinha um volume de produção suficiente para satisfazer as necessidades do mercado, é tomada em 1993, a decisão de construir uma pequena unidade industrial em França.

Entretanto, em consequência de medidas anti-concentração decretadas pela União Europeia, surge a oportunidade de comprar ao Grupo Fiat, o 2º maior fabricante francês de baterias, a CFEC (Compagnie Française d'Electro-Chimie), com uma dimensão três vezes maior do que a Autosil, quer em volume de produção, quer em volume de negócios, e detentora da marca STECO.

Esta aquisição, permitiu à Autosil, ganhar a massa crítica necessária, para permanecer no mercado a médio prazo, bem como, reforçar significativamente a presença da Autosil no mercado do 1º equipamento, ou seja, junto dos construtores de automóveis.

Não possuindo capacidade financeira para grandes expansões, a estratégia do Grupo passa por promover uma imagem de qualidade, e de capacidade organizativa, condições decisivas para garantir, os contratos com esses construtores.

De facto, a Autosil já exporta as suas competências técnicas, ao certificar empresas locais (Brasil e Índia), mediante acordos de transferência de tecnologia e de controlo de qualidade, junto de construtores de automóveis, seus clientes.

A reestruturação feita pelo Grupo em 1997, revelou-se decisiva para absorver o impacto da compra da CFEC, para a qual não estava preparada como organização. Esta reestruturação permitiu otimizar as sinergias das várias fábricas e os sistemas de distribuição.

Em termos de futuro, no que respeita às baterias de arranque, apenas fora da Europa e no seguimento dos negócios já existentes, como são os casos da Índia, com o arranque de uma *joint-venture* local, e no Brasil.

No Brasil, foi feito um acordo de transferência de tecnologia (e de comercialização), com uma empresa local fabricante de baterias, que visava a sua certificação pela Autosil, como fornecedor OEM da Renault brasileira, na base de um controlo permanente de qualidade, a nível de produto e de processo.

Na Índia, num processo idêntico, a solução encontrada a nível do parceiro local foi diferente, tendo a Autosil optado uma empresa com prestígio no mercado, mas como fabricante de geradores e motores a diesel, que pretendia diversificar e entrar no sector das baterias.

13.6 - Grupo Somague – SGPS,SA

A Somague (ex-Sociedade Geral de Empreitadas), é uma conhecida empresa de obras públicas, especializada em barragens (o seu primeiro contrato foi a construção da Barragem do Castelo do Bode, sendo actualmente líder do projecto da barragem do Alqueva), em pontes (ponte Vasco da Gama, fazendo parte do consórcio Lusoponte), portos marítimos e estradas.

Empresa cotada na Bolsa de Valores, a maioria accionista (43%) pertence à família Vaz Guedes, que assegura o controlo da gestão, dado o restante do capital social se encontrar bastante disperso.

A terceira geração da família Vaz Guedes, assume o controlo da Somague em 1993, e inicia um profundo processo de reorganização interna, e de reformulação de objectivos.

É nesta altura, que acontece a grande viragem estratégica da Somague, quando esta decide abandonar o estatuto histórico de "main contractor" da área de construção e obras públicas, para passar a ser um "Grupo de Serviços de Engenharia".

Toda a evolução posterior do Grupo, assentou nesta importante orientação estratégica. É assim que em 1993 é criada a Somague SGPS, sendo transferidas para a Somague – Sociedade de Construções, SA, toda a parte de construção civil e obras públicas, dando-se assim inicio a uma profunda e radical reestruturação interna do Grupo, que terminou em 1997, visando a diversificação dos negócios e a modernização da gestão.

O Quadro III.10 e as Figuras III.9 e III.10, dão-nos uma perspectiva global do Grupo e da sua área internacional, bem como dos seus elementos caracterizadores.

Quadro III.10 – Caracterização Genérica do Grupo Somague

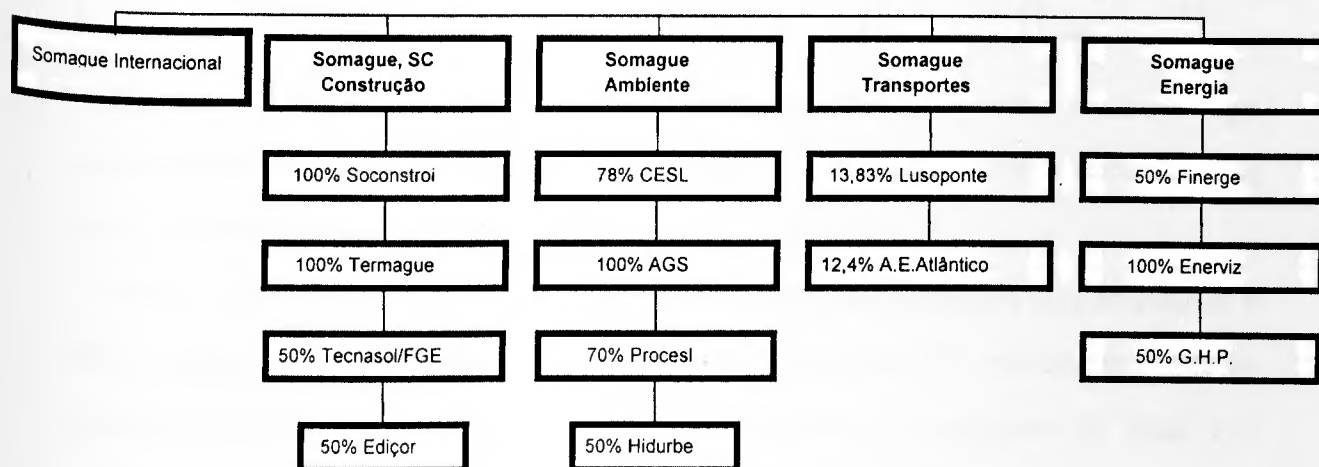
Grupo Somague	Caracterização genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo em estudo	114 Mcontos (1997) 115 Mcontos (1998.p.)
Número total de empregados do Grupo em estudo	3.200(1998)
Grau de internacionalização - Vendas	menos de 5% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	192 (1998) *
Grau de internacionalização - Produção	menos de 5% da produção global do Grupo
Experiência internacional como Grupo	5 anos
Presença relevante no estrangeiro	países-6 filiais - 8
* - não estão contabilizados, os respeitantes a empresas não consolidadas	

Em 1993, a Somague inicia os processos de internacionalização e de diversificação de actividades para as áreas de Transportes, Ambiente e Energia, e em 1997 adquire a empresa de construções Soconstroi, o que lhe permitiu, não só ganhar escala, como entrar noutros segmentos da construção civil, como por exemplo, o da habitação.

Este processo de diversificação das áreas de negócio, nomeadamente com a aposta no sector da habitação e construção civil, permitiu a Somague passar de uma dependência de 88% do sector de obras públicas em 1996, para apenas 52% em 1997.

Em consequência, as áreas de negócio da Somague, são agora as obras públicas, a construção (a principal área de actuação), o ambiente (águas e saneamento básico), os transportes (14% da Lusoponte; "Brisinhas"; etc), a energia (centrais de co-geração; mini-hídricas; energias renováveis), e a limpeza de grandes áreas (aeroportos, etc).

Figura III.9 - Estrutura empresarial do Grupo Somague, SA



Reduzir a dependência do Grupo, através da obtenção de fontes estáveis de *cash-flows*, que permitam preservar o volume de actividade do Grupo, independentemente da evolução errática do sector de construção e obras públicas tradicional, tornou-se um objectivo estratégico crítico para o Grupo Somague.

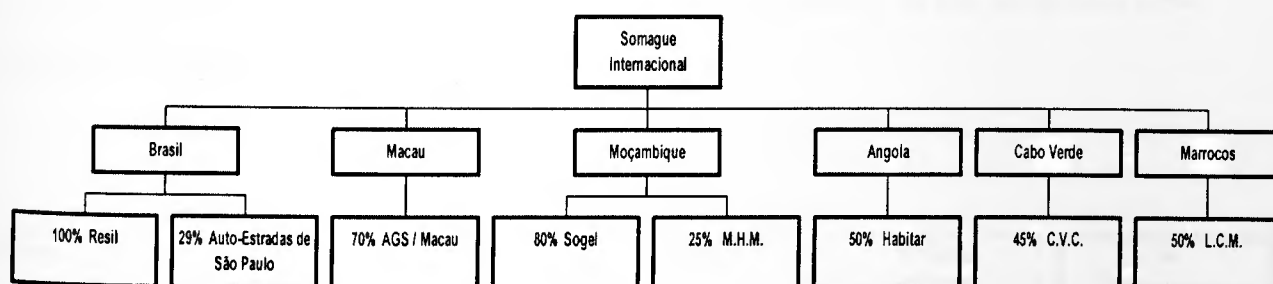
Para atingir este objectivo, a Somague aposta na área dos transportes, como é o caso das concessões das auto-estradas, e do saneamento básico.

Por outro lado, cada vez mais, as obras-públicas, designadamente os grandes projectos, estão ligados ao investimento privado e ao regime das concessões (tratamento e distribuição de água; auto-estradas; pontes; recolha e tratamento de lixos; tratamento de águas residuais- ETAR's; etc).

Na lógica de que as concessões de uma obra pública, têm associadas a respectiva construção, o alvo estratégico das construtoras passou a ser os serviços, não a construção. Deste modo, os serviços passaram assim a ser estratégicos na orientação do Grupo, e a construção, um mero instrumento de desenvolvimento.

Esta lógica do Grupo Somague, constitui uma profunda alteração á visão clássica do papel desempenhado pelo sector da construção e obras públicas. Assim, na primeira linha estratégica do Grupo Somague, no cerne do crescimento dos negócios do Grupo, está o binómio concessão/construção, numa lógica de diversificação para novas áreas de negócio.

Fig.III.10 – Estrutura empresarial da Somague Internacional



Em termos internacionais, a Somague está em seis países e dois Continentes, numa estratégia de participação em consórcios que visam a exploração de concessões locais, basicamente nas áreas dos transportes e do saneamento básico.

Assim, a Somague Internacional possui no Brasil, possui duas concessões de auto-estradas e duas concessões de saneamento básico, no Estado de São Paulo (131 milhões de contos de investimento); em Macau, concessões de saneamento básico e distribuição de água, e a exploração da central de inceneração de lixo; em Angola e Moçambique, as concessões dos corredores de Malange e de Maputo respectivamente; Cabo Verde e Marrocos, construção civil.

A Somague, com a sua estratégia internacional, pretende criar pólos locais, visando fazer o enquadramento e a coordenação de negócios regionais, na linha de orientação dos já existentes, e tendo como pólos, Macau (Ásia), Brasil (Mercosul), Marrocos (Norte de África), e Cabo Verde (CEDEAO).

13.7 - Grupo Portugal Telecom / Portugal Telecom Internacional

O Grupo Portugal Telecom tem a sua origem na fusão, diferenciada no tempo, das empresas públicas que operavam na área das telecomunicações nacionais e internacionais (CTT, TLP e TDP), e Marconi

Por sua vez, a Portugal Telecom Internacional (PTI) foi fundada em finais de Setembro de 1995, integrando as participações no estrangeiro, quer da ex-Marconi Comunicações SGPS,SA, quer do Grupo Portugal Telecom (Grupo PT), sendo a sub-holding do Grupo Portugal Telecom, que tutela as participações internacionais,

Sendo um Grupo recente, no entanto por herança, a sua experiência internacional é longa, tendo feito o seu primeiro investimento directo no estrangeiro em 1984, através da Marconi.

Cotada na Bolsa de Valores, tem uma estrutura accionista com 25% do Estado Português, e os restantes 75% distribuídos por um enorme conjunto de investidores, de que se destaca cerca de 6,25% dos seus parceiros internacionais.

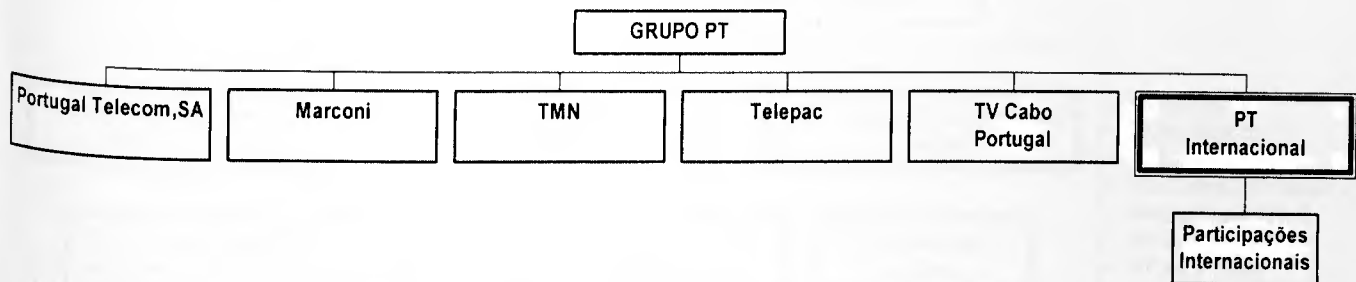


Figura III.11 – Estrutura empresarial do Grupo Portugal Telecom

Trata-se de um dos grandes "Grupos Económicos Portugueses", e o maior em volume de negócios na área internacional, depois das recentes aquisições no Brasil (Julho de 1988), nomeadamente, uma empresa de telefones fixos no Estado do Rio Grande do Sul (a CRT), em parceria com a Telefónica de España, uma empresa de telefones celulares do Estado de São Paulo, a Telesp Celular, e outra, de telefones fixos do mesmo Estado, a Telesp Fixa.

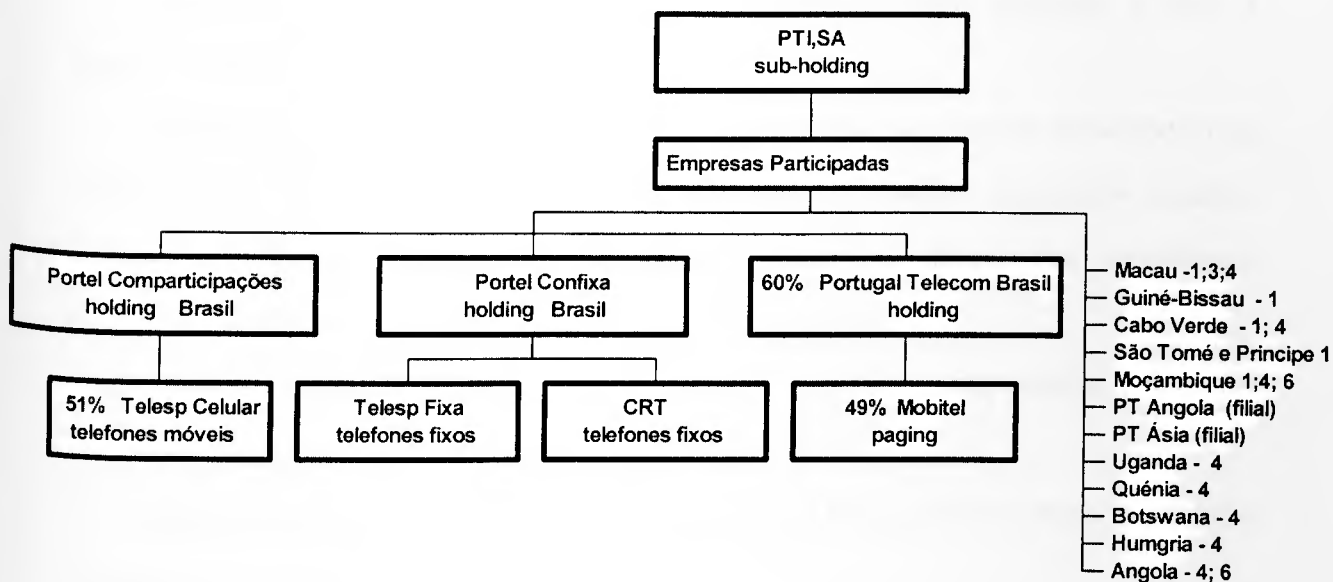
Estas aquisições representaram um aumento do volume de negócios das participações internacionais, de aproximadamente 4, 7 vezes o valor da PTI (cerca de 300 milhões de contos).

As aquisições da Telesp Celular e da Telesp Fixa, foram feitas em OPV, por um consórcio da Portugal Telecom e da Telefónica de España, cabendo à PT a maioria das ações com direito a voto, e portanto o controlo da gestão da Telesp Celular, e situação idêntica para a Telefónica, na Telesp Fixa.

Grupo Portugal Telecom Internacional

Na área internacional em 1997, o Grupo PT detinha participações de empresas na Europa, na América do Sul, na Ásia e em África (ver Figura III:12), nas seguintes áreas de negócios: 1 - Telecomunicações públicas (locais e internacionais); 2 - Comunicações móveis; 3 - Serviços de satélites; 4 - Listas telefónicas; 5 - Multimédia (TV Cabo e outros); 6 - Transmissão de Dados e Internet.

Fig. III.12 – Estrutura empresarial da área internacional da PTI



Sendo o maior operador de telecomunicações à escala local, integrando alianças estratégicas numa escala regional, de acordo com os seus responsáveis, o Grupo PT não tem uma estratégia globalização, porque não ambições de ser uma potência regional. Quer fazer apenas bons negócios, e participar num conjunto de activos que domine.

Quadro III.11 – Caracterização do Grupo PTI

Grupo Portugal Telecom Internacional	Caracterização genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo holding	550 Mcontos (1997)
Vendas totais do Grupo em estudo	64 Mcontos (1997) 300 Mcontos (1998.p.)
Número total de empregados da holding	21.524 (1997) 23.389 (1998)
Número total de empregados do Grupo em estudo	5.575 (1998)
Grau de internacionalização - Vendas	38% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	5.518 (1998) + Telesp
Grau de internacionalização – Prestação de Serviços	menos de 5%
Experiência internacional como Grupo	3 anos
Presença relevante no estrangeiro	países-10 filiais -20

Por outro lado, a dimensão internacional da PTI não se restringe apenas às filiais, cobre também uma parte invisível, que decorre das parcerias e dos alinhamentos estratégicos estabelecidos¹⁷.

13.8 – Grupo Petrogal, SA

A Petrogal S.A. foi constituída em 1976, na base da fusão de quatro empresas; a Sacor, a Sonap, a Cidla e a Petrosul.

É actualmente o maior grupo económico português em volume de negócios consolidado, mas atendendo ao sector onde opera trata-se de um grupo de dimensão empresarial reduzida, nomeadamente na área internacional, com actividade apenas no sectores dos combustíveis, lubrificantes, e outros produtos petrolíferos.

O seu maior accionista é o Estado Português com 55%, estando os restantes 45%, distribuídos por dez accionistas, agrupados num consórcio, a Petrocontrol.

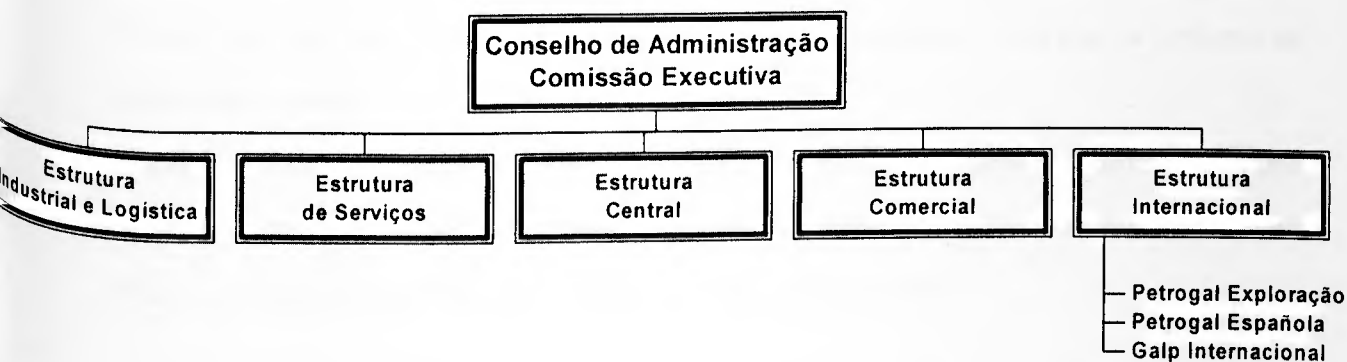
O Quadro III.12, e as Figuras III.13 e III.14 dão-nos uma visão global do Grupo, e das suas características mais importantes.

Quadro III.12 – Caracterização genérica do Grupo Petrogal, SA

Grupo Petrogal, SA	Caracterização genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo em estudo	918 Mcontos (1997) 981Mcontos (1998.p.)
Número total de empregados do Grupo em estudo	4.000(1998)
Grau de internacionalização - Vendas	10% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	312 (1998)
Grau de internacionalização - Produção	0
Experiência internacional como Grupo	22 anos
Presença relevante no estrangeiro	países- 5 filiais - 10

A Petrogal, SA, constitui juntamente com a Autosil, os únicos grupos económicos, cuja área internacional não está organizada externamente à empresa-mãe, por exemplo numa sub-holding, havendo uma Divisão Internacional responsável pelas participações no estrangeiro.

Figura III.13 – Organograma do Grupo Petrogal



Na "Estrutura Industrial e Logística", temos o sector de "Aprovisionamentos e Exportação", que é responsável por uma actividade comercial, muito ligado à actividade de refinação, comprando os produtos que servem de stocks de matérias-primas para as refinarias, e vendendo os produtos produzidos por estas.

A Petrogal, através da marca comercial GALP tem 85% do mercado nacional de produtos petrolíferos, incluindo o fornecimento da quase totalidade das necessidades das restantes distribuidoras a operar no nosso país, incluindo grandes petrolíferas, como são os casos da Shell e da BP-Mobil.

A "Estrutura Comercial" da Petrogal é a chamada "Estrutura" das Galps, que inclui os chamados "Clientes-Directos" (transportadoras, CP, companhias de aviação, etc), que sendo 10% dos clientes, são responsáveis por 40% da facturação da "Estrutura Comercial", e por 20% do volume de negócios do Grupo.

FIGURA III.14 - Estrutura empresarial do Grupo Petrogal – Área Internacional



Na "Estrutura Internacional", encontram-se, todas as empresas situadas fora de Portugal (à excepção da Espanha)¹⁸, como são os casos de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique, bem como a Petrogal Exploração, empresa dedicada à exploração e pesquisa de petróleo bruto (crude).

Cada Petrogal local funciona como holding das empresas locais, fazendo a coordenação dos negócios e fornecendo a logística local, cabendo à Galp Internacional, a coordenação a nível do Grupo, com excepção da Petrogal Española e a Petrogal Exploração.

¹⁸ A Petrogal Española, por se encontrar num mercado considerado estratégico, está na dependência directa da Comissão Executiva.

Constitui um importante objectivo estratégico para o Grupo Petrogal, que a médio prazo, 20% a 30% do crude utilizado, seja de produção própria.

Com esse objectivo, a Petrogal tem vindo a investir no "desenvolvimento" (3,7 Mcontos nos últimos seis anos), isto é, na prospecção de petróleo bruto, fundamentalmente em Angola, contando já com um resultado positivo no *offshore* angolano, em três poços no bloco 14, onde foi encontrado petróleo bruto com elevadas potencialidades comerciais, e expectativas em duas outras concessões.

Nesta concessão, a Petrogal tem uma participação de 9% num consórcio, onde estão a CABGOC (Grupo Chrevon, com 31%) como operadora, bem como a AGIP, a TOTAL e a SONANGOL, com 20% cada.

A Petrogal espera que 20% das suas necessidades em crude, correspondam à sua parte de 9% dos poços do bloco 14.

A internacionalização da Petrogal resulta de várias razões, a começar pela herança recebida aquando da fundação da Petrogal, ou seja, as empresas existentes nos ex-territórios portugueses em África. No caso da Espanha, foi uma opção estratégica, tendo em conta a lógica concorrencial a nível do mercado ibérico, numa lógica de diversificação geográfica, e de aproveitamento das "zonas de influência" das refinarias de Sines e Porto..

13.9 - Grupo Iberomoldes

O Grupo Iberomoldes inicia a sua actividade em 1975, como fabricante de moldes metálicos para injeção de termoplásticos ou termoendurecíveis, na Marinha Grande, sendo uma das maiores do sector a nível nacional e mundial, operando no segmento *top*, em termos da qualidade exigida, e da complexidade técnica dos moldes.

A sua internacionalização começou pela Tunísia em 1981, na base de uma parceria (*joint-venture* 50% / 50%) estabelecida com um Eng. Mecânico tunisino, numa lógica do aproveitamento do potencial de desenvolvimento dos países árabes, nomeadamente os do Norte de África.

Construiu-se para o efeito, uma pequena unidade industrial, que visava os mercados tunisino e dos países limitrofes.

Trata-se de um "Grupo" económico com características muito particulares, fora da lógica organizacional dos restantes grupos objecto deste estudo, ou de acordo com as palavras de um dos seus administradores, " na indústria dos moldes, o esquema organizacional desses grandes Grupos não funciona".

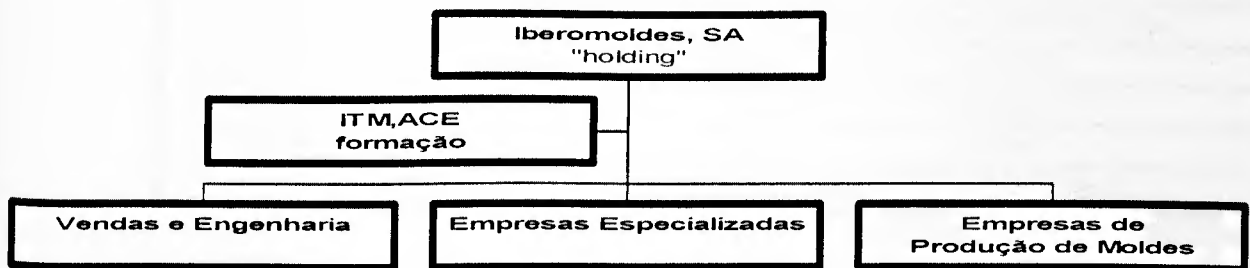
O Grupo Iberomoldes gere um conjunto de empresas que possuem uma grande autonomia entre si, baseada na confiança mútua, e na aceitação de que quem tem maiores conhecimentos e experiência, sabe o que está a fazer, pelo que se respeita as suas opções, assente na estrutura leve e pouco "burocrática".

A Iberomoldes, S.A., faz o papel de Holding do Grupo (Holding impura), dado ser uma sociedade comercial, e não gestora de participações, sendo responsável pela coordenação das actividades das empresas associadas, e pela consolidação das respectivas contas, fornecendo-lhe ainda, todo o apoio nas áreas da gestão, financeira, pessoal, e contabilidade, de entre outras.

A Figura III.15 e o Quadro III.13, dão-nos uma visão global do Grupo, e das suas principais características.

Dos serviços prestados pela holding destacam-se a Auditoria, a gestão dos Recursos Humanos, a Formação, a Contabilidade e Tesouraria, os Estudos e o Planeamento Estratégico, e o Acompanhamento Técnico.

Fig.III.15 – Organograma do Grupo Iberomoldes



Para além da "holding" e da empresa responsável pela área de formação, a ITM /ACE (Agrupamento Complementar de Empresas), a estrutura do Grupo pode ser dividida em três sectores, a ver:

- Vendas e Engenharia (SETSA,SA em Portugal, e todas as empresas comerciais no estrangeiro)

- Empresas fabricantes de moldes, onde se verifica uma certa especialização (moldes grandes e médios; moldes médios e pequenos, etc), e que integra as fábricas no estrangeiro.
- Empresas Especializadas, nomeadamente na escolha de materiais, basicamente aços; nos testes e experimentação dos moldes a entregar aos clientes; e na fabricação de componentes plásticos para automóveis (fornecedor da Auto-Europa).

A Iberomoldes opera numa indústria com características ímpares, onde a nível das pequenas economias se trabalha basicamente para exportação, 90% no caso da Iberomoldes. Neste sector de actividade, Portugal detém uma posição de destaque a nível mundial - 7ª posição em volume de negócios -, e possui o "know-how" necessário para ser competitivo, numa indústria considerada muito exigente.

Por exemplo, levando a fabricação de um molde, um tempo médio de 16 a 18 semanas, a Iberomoldes está a trabalhar para fazer a integração do esquema da produção, ou seja, da maquinação à fabricação, com a introdução de frezadoras a 3D (três dimensões), o que permitirá reduzir esse tempo para 12 semanas.

Quadro III.13 – Caracterização Genérica do Grupo Iberomoldes, SA

Grupo Iberomoldes,SA	Caracterização genérica do Grupo
Vendas totais do Grupo em estudo	5,7 Mcontos (1997) 6,7 Mcontos (1998 p.)
Número total de empregados do Grupo em estudo	598 (1998)
Grau de internacionalização - Vendas	90% do valor global do Grupo
Grau de internacionalização - Empregados	61 (1998)
Grau de internacionalização - Produção	menos de 5%
Experiência internacional como Grupo	6 anos
Presença relevante no estrangeiro	países-3 filiais -3

O Grupo trabalha para doze mercados. dispersos a nível mundial, com destaque para os mercados holandês e belga, fabricando moldes destinados a indústrias diversas, como sejam os casos dos equipamentos domésticos (Philips, Electrolux, e outros), dos equipamentos de telecomunicações (Erickson e Alcatel), dos computadores (IBM e European Monitors), dos equipamentos eléctricos e electrónicos especializados (IBM e Siemens), dos brinquedos (Hasbro e Fisher Price), dos equipamentos de rega e de outros.

Por outro lado, a indústria de moldes em Portugal, tem características muito particulares, que condiciona as empresas que nela operam, com destaque para:

Primeiro, a elevada concentração geográfica, restrita a apenas duas áreas (Marinha Grande e Oliveira de Azemeis), onde os diversos fabricantes funcionam como uma rede, na qual se trocam informações sobre o negócio, e se olha para o que é que o "vizinho" anda a fazer.

Segundo, a indústria de moldes, em termos de desenvolvimento do produto e da procura de clientes, deve estar perto destes. É esse o papel das filiais no estrangeiro (Suécia, Alemanha, EUA-via México,e Brasil), em que as pessoas que lá trabalham, são fundamentalmente "engenheiros de produto", que vendem o seu saber de engenharia (de moldes, e de produto), numa perspectiva fundamentalmente comercial.

Terceiro, as empresas de moldes, são empresas de capital e de "saber" (mão-de-obra) intensivos, pese embora o facto, do financiamento da produção ser feito com adiantamentos dos clientes (entre 30% e 50%), o que facilita um certo "*roulement*" financeiro nos negócios, e a entrada no mercado de novos fabricantes.

Mesmo o financiamento dos equipamentos necessários está facilitado, devido às condições especiais de vendas dos fornecedores.

Tal situação permite a proliferação de micro-empresas no sector, quase sempre viradas para a exportação, que vão desde as que possuem instalações próprias e com uma estrutura e organização empresarial adequadas, até às de garagem, ou parte-detrás da casa de habitação do dono da empresa, desde que sejam instalações limpas, com ar condicionado,e com as máquinas necessárias.

Assim, o ter maior ou menor êxito nesta indústria, depende fundamentalmente do "saber", dos conhecimentos técnicos necessários para a produção de um molde de qualidade.

14- MOTIVAÇÕES E DIFICULDADES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Múltiplas e variadas foram as motivações que conduziram as empresas portuguesas à internacionalização, e diversas foram também as dificuldades que sentiram ao longo do processo.

O estudo dos nove "grupos Económicos", permitiu sistematizar um conjunto de indicadores, que estiveram presentes na análise dos respectivos processos de internacionalização.

14.1 – As Orientações de Mercado

A análise sobre as razões que conduziram cada "Grupo Económico" objecto do estudo, a optar por um dado mercado/país de destino (ver Quadro III.14), evidencia que a quase unanimidade (uma excepção) elegeu os mercados com um grande potencial de crescimento futuro, como um factor decisivo.

Um bom conhecimento prévio do mercado onde a empresa se pretende instalar, constitui uma variável importante a considerar. Na área da Distribuição é um "factor crítico de sucesso".

Factores também relevantes nessa opção, relacionam-se com a proximidade geográfica e cultural dos mercados-alvo para os seus investimentos, e com o facto de por vezes, essa opção ser uma consequência de uma estratégia de globalização geográfica (a nível regional) pré-estabelecida.

Quadro III.14 – Orientações de Mercado

Orientações de Mercado									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Proximidade cultural / geográfica / económica?		x	x	x		x	x	x	x
Conhecimento prévio dos mercados?	x	x	x	x	x	x		x	
Consequência de parcerias estabelecidas?				x	x	x		x	
Razões fiscais / exportação de lucros / facilidades de financiamento?									
Aposta em mercados com grande potencial futuro?	x	x		x	x	x	x	x	x
Custo de mão-de-obra e/ou facilidades de matérias-primas?		x			x				
Menor risco no investimento?							x		
Estratégia de globalização	x	x	x		x	x	x		
Herança						x		x	

Por sectores de actividade, nos aglomerados de madeira e na cortiça, as facilidades de matérias-primas renováveis, são decisivas na escolha do país-destino para o investimento, enquanto que no da Distribuição, a opção da JMH foi por mercados onde a concentração não era muito grande, porque senão o prémio de entrada e o risco seriam elevados. Mercados de pequena e média concentrações, mas com uma dimensão relevante, isto é, mercados com uma dimensão crítica mínima, e com necessidades de crescimento foi a escolha feita.

No caso particular da Inparsa/Sonae-Indústria, a opção por um mercado, tem necessariamente de ter em conta o enquadramento ambiental, em termos de custo da matéria-prima, custo da energia e suporte legal.

No sector do cimento, um factor critico na escolha de um mercado/região, tem a ver com a garantia de acesso à matéria-prima (margas e calcários) junto da fábrica por um longo período de tempo, quando se pretende construir uma fábrica de raiz.

Sendo a politica da Cimpor a aquisição de empresas com capacidade produtiva e rede de distribuição instaladas, a questão não se põe, pelo que são, a proximidade geográfica e cultural, a aposta em mercados com elevado potencial de crescimento, a opção pelo menor risco no investimento, e uma estratégia de globalização regional, que constituem as razões das opções feitas.

No sector das telecomunicações, a proximidade cultural, o conhecimento prévio dos mercados, a aposta em mercados com elevado potencial de crescimento, e em certos casos, uma consequência de parcerias estratégicas estabelecidas, constituem as razões das opções feitas, em termos de mercados de destino pela PT.

No caso da indústria de moldes para plásticos, as escolhas têm de ter também em conta especificidades próprias do sector, que por vezes condiciona as opções possíveis.

Neste sector de actividade, o desenvolvimento do produto é feito conjuntamente com o do molde, pelo que é necessário para o fabricante de moldes o estar próximo do cliente, o que não é possível em Portugal, onde o menor desenvolvimento da indústria de moldes em Portugal está associado ao facto de não possuímos um conjunto de indústrias, cujos produtos sejam fabricados a partir de moldes de injeccção para "plásticos".

Por outro lado, sendo uma indústria dinâmica, em Portugal é muito generalista, pouco especializada por segmentos de clientes, o que impede de trazer para Portugal os moldes de maior valor acrescentado.

Este carácter generalista do sector de moldes em Portugal, tem as suas vantagens e os seus inconvenientes. Por um lado, permite ter a flexibilidade necessária para arranjar soluções à medida dos clientes, quaisquer que eles sejam, o que é difícil de obter com um fabricante especializado, mas por outro, a especialização significa a disponibilidade para ter capacidade e tecnologia necessária, para dentro de cada segmento de mercado praticar preços mais baratos, com qualidade.

Por estas razões, os mercados preferenciais da Iberomoldes são aqueles onde a procura exista e seja diversificada, e onde o Grupo possa entrar com base no seu prestígio e nas suas competências, enquanto fabricante de moldes.

14.2 – Motivações e Dificuldades no Processo de Internacionalização

Depois de analisada literatura diversa, relacionada com o tema em análise, “Processos de Internacionalização das Empresas”, identificou-se e seleccionou-se um conjunto de pontos, relacionados com as motivações que conduziram à internacionalização dos Grupos, bem como as dificuldades sentidas na sua condução, o qual foi utilizado na inquirição dos empresários e gestores entrevistados, conforme indicado nos Quadros III.15 e III.16.

Quadro III.15 – Motivações para a Internacionalização

Motivações para a Internacionalização									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Crescimento vs aumento de dimensão e de competitividade	x	x	x	x	x		x		
Globalização do sector de actividade onde opera	x		x	x	x	x	x		x
Amadurecimento do mercado doméstico				x	x	x	x	x	
Dimensões do mercado doméstico reduzidas	x			x					x
Protecção do mercado doméstico (concorrência oligopolística)	x					x*	x		
Procura de novos mercados de matérias-primas					x	x			
Acesso a novos canais de distribuição (mercado doméstico)					x				
Rentabilização de cash-flows		x			x		x	x	
Manutenção de uma política de dividendos						x*	x		
Necessidade de redução do risco	x		x		x	x*	x		
Necessidades de aprendizagem, com base nos novos mercados									
Necessidades de diversificação do portefólio de produtos/negócios				x					
Oportunidades de negócio entretanto surgidas					x	x**	x	x	x
Propostas da parceria									
Herança						x		x	
Seguimento de clientes									
* - Espanha ** - África									

As motivações que conduzem as empresas à internacionalização são multifacetadas, variando com a dimensão do "grupo económico" / empresa, com a actividade exercida, e com a caracterização do mercado de destino.

Da análise do quadro III.15, tiram-se duas conclusões interessantes. A *primeira* diz-nos que apenas cinco das dezasseis variáveis utilizadas, são consideradas "relevantes" para os Grupos em estudo. A *segunda*, mostra-nos que nesses Grupos, a necessidade de adquirir novos conhecimentos, de aprender com os novos mercados, parece não ser importante para nenhum deles, tal como a sua internacionalização não se fez em sequência de seguimento de clientes, ou de parcerias estabelecidas.

Assim, a globalização do sector de actividade, a necessidade de crescer para obter massa crítica - situação impossível de alcançar no mercado nacional -, a necessidade de redução de risco, investindo em mercados alternativos, com perfis diferentes do mercado português, e o "agarrar" as oportunidades de negócio surgidas, são as variáveis consideradas mais importantes na internacionalização dos Grupos estudados.

No que respeita ao mercado nacional, o seu amadurecimento (excepto o sector da Distribuição), foi considerado o parâmetro mais importante para a maioria dos Grupos na direcção da internacionalização, sendo igualmente considerados como importantes, a reduzida dimensão do mercado português e a sua protecção contra potenciais concorrentes estrangeiros.

Igualmente importante, principalmente para os grandes Grupos, é a necessidade de rentabilizar os "cash-flows" disponíveis.

Tal como as "Motivações", também as "Dificuldades" sentidas ao longo de um processo de internacionalização, variam com a actividade exercida, a caracterização da envolvente do mercado de destino, e principalmente, a dimensão do Grupo em análise.

Da análise do Quadro III.16, algumas conclusões importantes se podem extrair. A *primeira* diz-nos que a principal preocupação dos "Grupos Económicos" objecto de estudo, nos seus processos de internacionalização, está relacionada com a dimensão internacional dos seus "Recursos Humanos", em que por um lado, se salienta a insuficiência dos "Recursos Humanos" com perfil internacional, associada a uma reduzida mobilidade internacional dos quadros portugueses, por outro, se evidencia a falta de qualidade e/ou disponibilidade da mão-de-obra nos mercados de destino.

Quadro III.16 – Dificuldades no Processo de Internacionalização

Dificuldades no Processo de Internacionalização									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Insuficiência de Recursos Humanos, com perfil internacional	x	x		x	x	x	x	x	x
Reduzida mobilidade internacional dos quadros portugueses		x			x	x	x		x
Qualidade e disponibilidade de mão-de-obra nos mercados de destino	x	x			x	x	x	x	x
Insuficiência de recursos financeiros			x			x			
Dificuldades no acesso a financiamentos (Portugal e país de destino)				x					
Dificuldades de coordenação e controlo	x		x	x	x	x			
Diferenças de cultura organizacional	x	x	x		x				x
Dificuldades de adaptação/alargamento da gama de produtos									
Normas reguladoras das actividades económicas portuguesas obsoleto	x					x			
Capacidade de inovação limitada									
Dificuldades de identificação dos parceiros locais	x								
Falta de informação (negócios/condições de investimento no estrangeiro)									
Imagem internacional dos produtos portugueses			x		x				x
Falta de apoios à exportação/investimento no estrangeiro									
Insuficiência / ausência de canais de distribuição locais.					x	x			
Insuficiência dos apoios ao investimento por parte dos países de destino		x	x	x	x				
Conhecimentos limitados dos mercados externos	x								
Concorrência muito forte nos mercados de destino	x	x	x	x	x				
Fraco dinamismo da procura no mercado de destino						x			
Quadro de enquadramento fiscal/administrativo nos mercados de destino		x			x	x			
Situação político-social nos mercados de destino		x		x	x	x		x	
Unidade ao nível da estrutura accionista							x		

Uma segunda conclusão que se extrai do Quadro III.16, é a de que a "inovação" num sentido amplo, não introduz, para nenhum dos Grupos, dificuldades adicionais nos respectivos processos de internacionalização, conclusão aliás coerente, com as tiradas do Quadro III.15

De salientar também, que o acesso a financiamentos, bem como, o nível de procura e de conhecimento dos mercados de destino, e a identificação de potenciais parceiros locais, também não constituem dificuldades para os Grupos estudados.

Por outro lado, as dificuldades na coordenação e controlo das filiais, as diferenças de cultura organizacionais, entre o Grupo e as empresas objecto de aquisição, bem como, a existência de uma forte concorrência e a situação político-social nos mercados de destino, são variáveis consideradas igualmente importantes pela maioria dos Grupos estudados.

Analisando agora os Grupos, por exemplo, a principal razão da internacionalização da Corticeira Amorim, não foi a necessidade de ganhar dimensão – já era à época, o maior Grupo mundial no sector da cortiça – mas apenas o de aprender sobre a melhor maneira de estar no mercado, o que implicava estar próximo do mercado consumidor, de modo a encurtar o circuito de distribuição, e a fazer uma gestão dos segmentos de mercado de um modo mais efectivo.

Outra razão, foi a necessidade sentida, de ter que criar os seus próprios canais de distribuição/comercialização, nos diferentes mercados a nível mundial onde se instalaram, o que constituiu um dos principais factores de êxito do Grupo, aliás, tal como aconteceu com a Sonae Indústria, com os aglomerados de madeira.

Por sua vez, no Grupo Inparsi/Sonae-Indústria, a principal razão que conduziu à internacionalização, foi fundamentalmente a necessidade de crescer, como meio de ganhar uma dimensão mínima como Grupo, e melhorar a sua competitividade à escala global.

No entanto a trajectória estratégica estabelecida, foi sempre condicionada pelo surgimento das necessárias oportunidades de negócio.

No caso da Petrogal, a sua internacionalização resulta basicamente de duas razões:

A primeira deriva da "herança" da sua génese, ou seja, das operações que as empresas que deram origem à Petrogal detinham nos ex-territórios portugueses em África.

A segunda, a ida para Espanha, foi uma opção estratégica, tendo em conta a lógica concorrencial a nível do mercado ibérico, visando compensar a perda de quota em Portugal, em antecipação à entrada em Portugal da Sepsa e da Repsol, bem como a defesa do mercado doméstico face aos operadores espanhóis.

De facto, sendo a dimensão da Petrogal em Espanha, superior à dimensão da Repsol (a maior petrolífera espanhola) em Portugal, teremos uma efectiva capacidade de retaliação.

No entanto, não foi apenas a lógica do poder de retaliação que esteve em jogo na opção feita, mas também o facto do mercado espanhol ser à época (e ainda o é), o mercado com maior potencial de crescimento na Europa no sector dos combustíveis.

De facto, o mercado espanhol, era à época, um mercado fortemente protegido, devido ao regime de monopólio existente, que tinha um volume de vendas por posto de abastecimento de cerca de três vezes o de um posto em Portugal (5 milhões de litro/ano), pelo que no dia em que esse mercado deixasse de estar protegido, o potencial de crescimento seria enorme (o maior, a nível europeu). A proximidade geográfica das refinarias (custos de logística, nomeadamente o transporte), e de certo modo, a proximidade cultural e linguística, tornaram o mercado espanhol uma opção óbvia a seguir, e uma vantagem para a Petrogal relativamente a outros países.

Por outro lado, as principais dificuldades com que a Petrogal se debate são, em primeiro lugar, a insuficiência dos recursos financeiros necessários ao seu crescimento internacional, e ao financiamento para a obtenção de produção própria de crude, a que se associa uma enorme rigidez na sua estrutura accionista, pois não estando cotada em Bolsa, e não havendo disponibilidade dos sócios para "injectar" dinheiro, as dificuldades para financiar projectos de capital intensivo tornam-se quase intransponíveis.

Em segundo lugar, a ausência de canais de distribuição, o fraco dinamismo da procura, e a situação politico-social - nalguns casos -, nos países africanos onde a Petrogal opera, introduzem algumas dificuldades na expansão das operações nestes países, e no próprio processo de internacionalização do Grupo.

No que respeita ao Grupo Cimpor, embora a estratégia genérica definidora dos mercados-alvo traçada pela empresa seja clara, o ritmo das aquisições e tipo de opções, é claramente marcada pelas oportunidades de negócio que surgem.

A Cimpor define os mercados para onde quer ir, faz um acompanhamento de perto dos alvos a adquirir, e possuindo o dinheiro necessário, espera que as oportunidades apareçam no mercado, para comprar.

É o caso da Tunísia, cuja privatização das cimenteiras permitiu à Cimpor ganhar recentemente o concurso, assegurando deste modo, a expansão das operações no Norte de África.

Assim, as principais razões que conduziram à internacionalização da Cimpor, são fundamentalmente, a necessidade de crescimento do Grupo, como meio de ganhar uma dimensão mínima e melhorar a competitividade à escala global, o amadurecimento do mercado doméstico e a concentração crescente da indústria do cimento, bem como, a necessidade de ter de rentabilizar os cash-flows libertados no mercado doméstico, e de assegurar uma estável política de dividendos.

Na Iberomoldes, as principais razões que conduziram à internacionalização, são fundamentalmente, para além da já citada necessidade do fabricante de moldes estar próximo do cliente, são a globalização crescente da indústria de moldes, e as reduzidas dimensões do mercado doméstico associado ao número elevado de concorrentes existentes nesse mercado.

Por outro lado, a principal razão que condiciona a estratégia de internacionalização do Grupo, são as pessoas, dada a especificidade técnica exigida neste negócio,

Recursos humanos com qualidade técnica e disponibilidade para uma carreira internacional, são difíceis de arranjar, quer em Portugal, quer nos países de destino.

Outras razões que dificultam o processo de internacionalização, estão relacionadas com a abertura do mercado, com os problemas derivados de diferentes culturas organizacionais, o que obriga à exportação da cultura da sede, bem como, com uma imagem internacional negativa dos produtos portugueses (não é um factor decisivo, quando a empresa já tem nome).

Por sua vez, na Somague, pretendeu-se basicamente com a internacionalização, ganhar dimensão e massa crítica.

A globalização crescente do sector da construção e obras publicas, e a sua desvalorização estratégica com o aparecimento das concessões, bem como, a reduzida dimensão do mercado doméstico face a operadores já instalados, são factores que motivaram a internacionalização do Grupo.

Por outro lado, as principais dificuldades sentidas estão relacionadas com a insuficiência de recursos humanos de qualidade, com perfil internacional e de confiança, para as equipas de gestão das participadas no estrangeiro, o que condiciona o ritmo com que a internacionalização é feita, bem como, com os problemas derivados de diferentes culturas organizacionais, o que obrigou, à transferência da cultura da sede.

Insuficiência nos incentivos de Portugal à internacionalização, dificuldades no acesso a financiamentos nos mercados de destino, concorrência muito, forte nesses mercados, e a situação político social, no caso de Angola, foram outros factores que dificultaram a internacionalização da Somague.

No que respeita ao Grupo Autosil, já a principal razão da sua internacionalização, foi esta ter tomado consciência, de que não tinha a dimensão suficiente para estar no negócio, para ser competitiva, pelo que o aumento da dimensão, considerado indispensável para a própria viabilização económica do Grupo, foi uma consequência de uma estratégia assumida.

No Grupo PT/PTI, as principais razões que conduziram à internacionalização são, numa primeira fase, a herança das empresas internacionais da Marconi e da PT, mas também, o amadurecimento do mercado doméstico, a necessidade de ter que rentabilizar os cash-flows libertados pela exploração, e principalmente, a necessidade de ter de concretizar parcerias estratégicas, visando não só ampliar as suas competências, mas também, manter-se competitivo numa perspectiva de liberalização do mercado nacional, a acontecer dentro de pouco mais de um ano.

Por seu lado, no Grupo JMH, a principal razão da sua internacionalização, foi a existência de um condicionamento comercial, por decisões administrativas, na área da distribuição (grandes superfícies), que constituiu um impedimento à velocidade de crescimento pretendida pelo Grupo.

A globalização crescente do sector da distribuição é um outro factor muito importante, bem como, a reduzida dimensão do mercado doméstico face a operadores já instalados, a necessidade de crescimento do Grupo, como meio de ganhar uma dimensão mínima e melhorar a competitividade à escala global, por um lado, e por outro, o ter que rentabilizar os cash-flows disponíveis, e a necessidade de criação de meios de auto-defesa contra uma concorrência oligopolística.

14.3 – Conclusões

Torna-se claro do estudo, que o amadurecimento dos mercados (excepto o da Distribuição), a sua globalização, e a dimensão reduzida do mercado doméstico, são as variáveis responsáveis, nos sectores da construção civil e obras públicas, cimento, produtos petrolíferos, e aglomerados de madeira, pela internacionalização das empresas.

Uma outra conclusão que se pode tirar, foi a de se reconhecer a importância crescente no "mercado ibérico" por parte dos "grupos económicos" estudados, com destaque para a Petrogal.

De facto, estes planeiam a sua estratégia e a sua estrutura organizacional, para melhor se posicionarem face a um mercado único ibérico.

Constatou-se também, a lógica da necessidade de crescimento, numa perspectiva de liderança de um mercado regional, como meio de protecção do mercado doméstico, como é o caso da Espanha para a Sonae Indústria e Petrolgal, e da Galiza para a Cimpor, (mercado do norte), ou de concentração de investimentos, como são os casos da PT/PTI e da Cimpor no Brasil

Em termos de futuro, as áreas geográficas de actuação estratégica, preferidas pelos Grupos objecto de estudo, são a América do Sul, o Norte de África, a África do Sul, e de um modo geral mercados que possuam boas perspectivas de crescimento, e uma boa capacidade de penetração para novos "players".

Por outro lado, a análise dos Grupos objecto do estudo, põe em evidência que o mecanismo da internacionalização por eles utilizado, é típico de uma EMN, na base do "passo a passo" e de "país a país".

De facto do estudo, e de acordo com Bartlett (1986), podemos enquadrar os Grupos objecto de estudo (com a excepção da Corticeira Amorim, e de certo modo da Petrolgal) na lógica "multinacional", segundo a qual, a filial local está virada para o seu mercado local, numa estratégia de adaptação aos mercados e forças locais, funcionando as operações no estrangeiro como um portfólio de negócios "independentes", numa lógica multidoméstica, em que o que acontece num país em nada afecta os outros, isto no que respeita à evolução das actividades.

Na realidade, a Corticeira Amorim, ao concentrar em Portugal 95% da sua produção de rolinhas e outros produtos, e exportando para 112 países, não sendo multinacional, também não é global, porque embora tenha a produção concentrada num único país, esta não é standardizada, pelo que as economias de escala são relativas. Será uma aproximação à empresa global, se a quisermos enquadrar numa das "famílias".

Mesmo a Petrolgal, sendo de momento o maior "Grupo Económico Português" em termos de volume de negócios, as suas operações fora do mercado ibérico são inferiores a 5%, e na base da mera comercialização, pelo que não é enquadrável em nenhuma das tipologias atrás apresentadas.

15 – PARCERIAS ESTRATÉGICAS

15.1 - Filosofia de Cooperação, Selecção de Parceiros e Motivações

No estudo de uma parceria estratégica, deve-se fazer uma distinção entre a filosofia que lhe está subjacente, e os factores que condicionam a selecção dos parceiros.

Uma parceria estratégica, pode assumir diferentes formatos, que vão desde a *"joint-venture"*, numa filosofia de troca de tecnologia por mercado, passando pelo aproveitamento de complementaridades, como por exemplo, acordos de comercialização recíprocos, até acordos visando a conjugação de recursos, capacidades, tecnologias, etc, numa filosofia de obtenção de sinergias, e / ou redução de custos.

Por sua vez, ao seleccionarmos os parceiros, devemos ter em atenção as suas características, a cultura da empresa com quem pretendemos fazer a parceria, e o seu grau de compatibilidade com a da nossa empresa, e os objectivos reais da parceria, nos quais os parceiros devem coincidir.

Assim, recorrendo á literatura adequada¹⁹, identificou-se e seleccionou-se um conjunto de parâmetros, relacionados por um lado, com as motivações que conduziram os "Grupos Económicos" objecto de estudo, a estabelecerem parcerias estratégicas, e por outro, como elementos caracterizadores da filosofia de cooperação estabelecida, e da forma de selecção dos parceiros utilizada.

Estes parâmetros foram utilizados nas entrevistas aos gestores dos diferentes Grupos, e constam dos quadros III.17 e III.18.

De salientar, que face à grande dimensão da maioria dos Grupos objecto de estudo, as parcerias estratégicas estabelecidas por Grupo, são múltiplas e diferenciadas na sua filosofia.

¹⁹ Citada no enquadramento teórico inicial

Quadro III.17 – Motivações para as parcerias estratégicas

Motivações para as parcerias estratégicas									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Redução de custos e riscos inerentes ao investimento directo	x	x			x	x	x	x	x
Redução dos custos de produção		x							
Acesso/penetração a novos mercados	x	x		x	x	x	x		
Cooperação na candidatura a projectos industriais ou unidades de chave-na-mão	C					x			
Acordos de licença cruzada									
Acordos de comercialização recíprocos	x							x	
Serviços de pós-vendas conjuntos								x	
Aproveitamento de competências existentes na empresa	x	x			x	x			
Acesso a competências complementares	x	x				x			
Aquisição conjunta de matéria-primas / componentes		x							
Oportunidade de exportação de outros produtos						x			
Necessidades de aprendizagem na concepção e desenvolvimento de produtos	x	x						x	x
Necessidades de aprendizagem na organização da gestão	x	x						x	
Oportunidade para adquirir o conhecimento do mercado/investimento directo posterior	x	x			x	x		x	
Acesso a posteriores operações em países limítrofes								x	
Reforço da credibilidade / reputação / visibilidade	x	x	x					x	

Da análise dos Quadros III.17 e III.18, uma constatação importante é a de ficar claro, que todos os "Grupos Económicos Portugueses" objecto de estudo, aquando do estabelecimento das parcerias no estrangeiro, consideraram decisiva a garantia do controlo da gestão a qualquer título, defendendo quatro deles, a necessidade de assegurar também o controlo accionista, ou seja, um mínimo de 51% do capital social.

Muitas das parcerias, com base numa participação minoritária, são estrategicamente compassos de espera para interiorizar competências do parceiro, e aquisição posterior da posição remanescente para a maioria.

De salientar que nalguns dos Grupos estudados, é estabelecida uma diferenciação entre as exigências postas às parcerias estabelecidas em Portugal e no estrangeiro, sendo mais exigentes nas nacionais, bem como o facto de a tendência ser no sentido de obter a maior participação no capital social, se possível, 100%.

Existem excepções, que advêm de vários factores em jogo, que vão desde a grande dimensão do parceiro, como por exemplo, a parceria da JMH com a Unilever, passando pela grande dimensão do investimento necessário para a parceria – casos da Petrogal nos consórcios de

prospecção de petróleo bruto e da Portugal Telecom nas telecomunicações internacionais, por exemplo, nos satélites e cabos submarinos, ou ainda porque, porque as parcerias não possuem uma base empresarial como é o caso da Portugal Telecom nas alianças que visam um alinhamento estratégico.

Quanto às motivações que conduziram ao estabelecimento de parcerias estratégicas no estrangeiro (ver Quadro III.17), destaca-se a importância atribuída à redução dos custos e riscos inerentes ao investimento directo sózinho.

No entanto, é interessante constatar que apenas uma minoria dos Grupos, consideram importante a "qualidade" dos parceiros, em termos da sua contribuição para a parceria, e de apenas um deles se "preocupar" com a coincidência de objectivos, e a existência de "química" com os parceiros.

Das restantes variáveis indicadas no Quadro III.17, as disparidades são grandes, representativas da diversidade dos Grupos e das suas culturas, salientando-se no entanto, a necessidade de uma clara identificação dos objectivos, no acordo parasocial e/ou "business plan", estabelecidos no início. A transparência de objectivos e da perspectiva do negócio, deve ficar claramente defenida entre parceiros, previamente ao estabelecimento formal da parceria.

Quadro III.18 – Filosofia de Parceria e Selecção de Parceiros

Filosofia da Parceria e Selecção de Parceiros									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Controlo accionista (mais de 51% do capital social)	x		x				x *	x *	
Participação mínima no capital social de 50%				x *	x				
Sócio relevante (participação mínima, igual ou superior à do maior accionista)				x					
Posição minoritária, sem participação na gestão								x **	
Controlo total da gestão (mais 51% das acções com direito a voto, ou outra solução)	x	x	x	x *	x	x	x	x	x
O controlo operacional da gestão é suficiente				x					
O controlo total dos MCCs							x		
Conhecimento prévio do mercado de destino					x				
Clara identificação dos objectivos da parceria em termos do "business plan" ou acordo parasocial	x	x			x				
Adição, por parte do parceiro, de competências complementares ao negócio		x		x				x	
Existência de "química" com o parceiro, e igual identidade de pontos de vista		x							
x* - de preferência x** - parcerias sem exploração do mercado, ou de muito grande dimensão									

Considerado igualmente importante foi o acesso a novos mercados e/ou maior penetração nos já existentes, bem como a oportunidade de os conhecer previamente, numa lógica que visa um potencial investimento directo sózinho no futuro,

De salientar ainda, a importância para alguns dos Grupos das parcerias, para aumentar a sua visibilidade e credibilidade junto de clientes e do mercado, ou para aproveitamento das suas competências.

Uma conclusão, igualmente interessante se retira do Quadro III.17, tem a ver com a pouca importância atribuída pelos Grupos estudados a aspectos operacionais resultantes das parcerias, tais como acordos de comercialização recíprocos, serviços de pós-venda comuns, aquisição de componentes e/ou matérias primas comuns, ou mesmo, redução dos custos de produção, etc

Sistematizando, pode-se dizer que no estabelecimento de uma parceria no estrangeiro, é importante para os Grupos objecto de estudo que:

- a. Detenham o controlo total da gestão, e se necessário para esse fim, o controlo accionista (51%).
- b. Exista uma clara identificação dos objectivos da parceria, em termos de acordos parasociais e/ou do "business-plan", tais como:
 - Dimensão do negócio (nível da quota de mercado pretendida) e do nível de investimento necessário.
 - Prazo de retorno de capital pretendido.
 - Especificidades dos mercados
 - Princípios fundamentais da gestão, para evitar o desgaste da parceria, como sejam:
 - Como financiar o negócio, para se garantir os custos de capital pretendidos, a autonomia financeira, etc.
 - Como assegurar a concretização de eventuais aumentos de capital, para garantir o crescimento da empresa e do negócio.

Analisando agora os Grupos que foram objecto de estudo, verificamos que a PT / PTI é uma das empresas portuguesas que mais tem explorado as virtudes das parcerias estratégicas, muito usadas na sua estratégia de internacionalização e de crescimento.

É uma consequência lógica e inevitável, mesmo para os grandes grupos de telecomunicações mundiais, porque operam num sector de actividade por natureza global e aberto, e porque exige investimentos intensivos para se manter competitivo .

São inúmeras as alianças estratégicas estabelecidas pelo Grupo PT/PTI, sendo as mais recentes:

- Cruzamento de capitais sociais, com a participação da Telefónica, da MCI, da Telebrás, da British Telecom e da Aliança Atlântica, no capital social da PT, num total de 6,25%
- "Acordo de Alinhamento Estratégico" assinado em 1997 com a British Telecom e com a MCI americana, que permitiu a PT/PTI ganhar novas competências, na formação e no know-how (concepção e desenvolvimento dos produtos e na organização da gestão), principalmente a nível comercial e de marketing, bem como, assegurar o acesso a uma plataforma global das telecomunicações, o que disponibilizou uma oferta integrada de produtos a Clientes multinacionais, a preços competitivos.
- A "Aliança Atlântica", parceria estratégica com a Telefónica de Espanha e a Telebrás - Telecomunicações do Brasil.SA, visando a cooperação mútua e o desenvolvimento de investimentos conjuntos em África e na América do Sul.
- O "Projecto I-CO", uma rede mundial de satélites de telecomunicações de baixa altitude,

Outras variáveis consideradas relevantes, foram a necessidade de aprendizagem na concepção e desenvolvimento de produtos, como foi o caso da Tasisa espanhola posteriormente adquirida pela Sonae Indústria, bem como, a necessidade de reforçar a credibilidade /reputação/visibilidade, o que era garantido pelo parceiro escolhido, como aconteceu com a PT/PTI na "Concert" e noutras parcerias.

Dos vários Grupos estudados, alguns salientam o interesse na aquisição de conhecimentos como razão para o estabelecimento de parcerias. São os casos do Grupo Amorim, com a cadeia hoteleira francesa Accor; da JMH com a Unilever, com o Grupo de Distribuição holandês Ahold, e com o BCP/BPA nos serviços financeiros; da Sonae com a cadeia MAX MAT; da Sonae e da JMH com parceiros brasileiros, na construção de grandes centros comerciais; da Somague nas concessões das auto-estradas ou na área ambiental, etc.

Assim, por exemplo, a entrada da JMH Na Polónia, começou com uma parceria de 10% (a quota foi posteriormente comprada) por parte da CET (Central European Trust), parceiro muito respeitado e conhecedor do mercado, e visou a conquista de uma credibilidade/visibilidade que o parceiro escolhido lhe forneceu, enquanto que no Brasil, a parceria destinou-se não só a garantir o acesso ao mercado, mas também, à aquisição da rede de distribuição e comercialização, que era propriedade do parceiro escolhido.

O Grupo Jerónimo Martins, possui quatro parcerias importantes, com destaque para a muito antiga e bem sucedida com a Unilever, nas áreas dos detergentes e produtos de limpeza, das margarinas, azeites e produtos de padaria, dos gelados e produtos alimentares congelados, a qual se revelou fundamental, ao fornecer ao Grupo uma parte importante do *know-how* necessário à sua futura internacionalização, e para a estabelecida com o Grupo holandês Ahold, importante para a aquisição de conhecimentos no sector da Distribuição.

De salientar também, a parceria estabelecida com o BCP/BPA na área de serviços financeiros, com a criação das lojas Expresso-Atlântico, a qual constitui a primeira joint-venture à escala mundial, entre um Grupo de Distribuição e um Grupo Financeiro.

A parceria mais recente, foi firmada com um parceiro brasileiro, o ex-proprietário dos supermercados Sé, visando a entrada no mercado brasileiro de Distribuição.

No Grupo Amorim, o aproveitamento das competências de que dispõe no sector da cortiça, e a necessidade de conhecer previamente os mercados, foram as principais razões para o estabelecimento de parcerias estratégicas no estrangeiro.

Neste Grupo económico, as parcerias têm contornos diferenciados, conforme são estabelecidos dentro ou fora do sector da cortiça.

No primeiro caso, elas são estabelecidas com antigos colaboradores locais, que trabalharam para o Grupo durante anos, pelo que são feitas na base de uma grande confiança mútua. No segundo caso, em que a confiança não existe, é exigido o controlo da gestão.

No Grupo Autosil, a aquisição da CFEC em França foi feita com o apoio inicial da Renault, da qual a Autosil era (e é) um fornecedor OEM, numa mostra de cooperação entre o fabricante de automóveis e um fornecedor de componentes, neste caso, de baterias. Esta aquisição, permitiu à Autosil, ganhar a dimensão crítica necessária, para permanecer no mercado a médio prazo.

Para a Autosil, a variável decisiva no estabelecimento de parcerias, é a aquisição de visibilidade junto dos construtores de automóveis.

Para este Grupo, as alianças estratégicas visam, para além do desenvolvimento tecnológico, através de instituições de I&D, principalmente obter um melhor posicionamento junto desses construtores, numa óptica do processo de globalização mundial da indústria automóvel, e não para obter *cash-flows* adicionais.

No caso do Grupo Somague, as parcerias são basicamente de ordem comercial, para obter acesso a mercados, e pretendem-se o mais estáveis possíveis.

Os parceiros são escolhidos, numa lógica de complementaridade, ou seja, é necessário que a sua contribuição para a parceria, se faça em termos da posse de competências complementares das da Somague.

Assim nas parcerias, a Somague fornece as suas "competências técnicas", e o sócio local fornece o conhecimento do mercado e das políticas locais.

No entanto, para este Grupo, a aquisição de novas competências é muito importante, face à estratégia de diversificação de actividades em curso. Por exemplo, a entrada do Grupo no consórcio Lusoponte, não teve apenas como objectivo ganhar a obra (construção da Ponte Vasco da Gama), mas também aprender com os parceiros nas várias vertentes, nomeadamente, na montagem e gestão do sistema de financiamento, e na futura exploração.

A Somague pretende que as parcerias sejam dinâmicas, na base de sucessivos projectos, de modo a dar um grande entrosamento e estabilidade à parceria.

Na Cimpor, por sua vez, a questão das parcerias não se equaciona, dado esta ser uma empresa com vocação de "controlo de gestão" e de aquisição de maiorias de capital. Apenas parcerias estratégicas visando o acesso ao mercado, e com parceiros institucionais, como acontece em Moçambique (o parceiro é o Estado), são aceitáveis, mas sempre numa base de assegurar o controlo da gestão.

Também no que respeita à política das parcerias feitas no estrangeiro, ou mesmo em Portugal, a Ibreromoldes é diferente, não colocando grandes condições prévias para o seu estabelecimento.

A explicação pode ser dada pela sua própria história, que é em si mesma, um conjunto de parcerias, em que, quem dirige uma empresa, tem de algum modo, uma quota dessa empresa.

Como política do Grupo querem o controlo da gestão, se possível com posições minoritárias, em que uma participação de 50% só como último recurso, preferindo não irem sózinhos para o estrangeiro. Apostam nas parcerias locais, confiando nas suas competências técnicas, como forma, não só de reduzir custos, mas fundamentalmente de garantir o acesso aos mercados.

15.2 - Conclusões

Uma primeira conclusão que podemos tirar deste estudo, quanto à filosofia e critérios de selecção de parceiros, é a de que nas parcerias estratégicas com empresas estrangeiras, todos os Grupos objecto de estudo consideram como factor decisivo para as concretizarem, em Portugal ou no estrangeiro, a detenção do controlo de gestão das empresas resultantes dessas parcerias.

No que respeita à dimensão da participação, o deter também o controlo accionista, é considerado muito importante para a maioria dos Grupos, mesmo decisivo no casos das parcerias no estrangeiro.

De facto, constatou-se a apetência dos Grupos em quererem a maior participação possível nas empresas que operam no estrangeiro, quer por aquisição, quer por criação de raiz, e em alguns deles, a entrada numa parceria em posição minoritária, visa adquirir a prazo o remanescente de capital social em falta, para alcançar uma posição maioritária.

Outra conclusão importante, relaciona-se com as razões que levam os Grupos a procurar estabelecer parcerias no estrangeiro. Do estudo tornou-se claro, que estas visam principalmente proporcionar uma redução de riscos, face a uma alternativa de investimento directo sózinho, e/ou o acesso aos mercados / canais de distribuição.

Finalmente, numa terceira conclusão, constata-se que apenas uma minoria considera importante, ou mesmo fundamental para a escolha dos parceiros, a existência de uma empatia e de uma coincidência de objectivos entre parceiros.

PARTE IV – COORDENAÇÃO E CONTROLO: ESTUDO EMPIRICO

16 - A DIMENSÃO CULTURAL, COMO ELEMENTO CARACTERIZADOR DO GRUPO ECONÓMICO

Muitas são as vertentes de análise dos MCCs de uma Empresa/Grupo Económico, que vão desde a sua estrutura organizacional, aos mecanismos de tomada de decisão (filosofia e formalização), ao Planeamento e à normalização dos procedimentos, ao controlo dos resultados e à informação (sistemas, graus de formalização e de transparência),

Também a "Cultura" de um "Grupo Económico", sendo um sistema integrado de padrões de comportamento típicos dos membros desse Grupo, permite a criação e partilha de valores e crenças comuns, que constituem um instrumento de grande importância para o "Controlo" do Grupo.

Por outro lado, esse instrumento será tanto mais valioso, quanto maior for a diversidade de culturas locais - decorrente da multiplicidade de países onde o Grupo opera-, e maior for a sua dispersão geográfica. Tal situação conduz à dispersão da organização, e à distanciação das filiais em relação à sede (empresa-mãe), o que torna necessário a existência de um "factor de coesão" no Grupo, que também o caracterize e o diferencie dos restantes. Esse é o principal papel a desempenhar pela "Cultura", num Grupo económico internacional.

Várias são as "Dimensões" da "Cultura" susceptíveis de analisar, que vão desde a "distância" que se tem do poder - grau de distanciamento dos membros do Grupo em relação aos seus dirigentes, ou a fomentação da aspiração à liderança -, passando pela "ambiguidade comportamental" típica da cultura japonesa, em que o "não" é considerado ofensivo, ou o gosto pelas respostas directas e pelo não perder tempo, típico dos norte-americanos, até à promoção do individualismo vs colectivismo no seio do Grupo, etc.

Por outro lado, diferenças culturais como a história, os costumes, a religião, etc, que conduzem à coesão dos grupos sociais, implicam a necessidade de "diferenciar" localmente os produtos que se pretendem comercializar.

O êxito na "diferenciação local" passa pela resposta dada pela EMNs às diferenças culturais, a nível da preparação e conhecimento dessas diferenças, seja na aprendizagem da língua e outros elementos culturais locais, seja no modo como se relacionam com os nacionais, a nível profissional e social, ou ainda, sendo portador de uma cultura própria, no modo como reconhecem e respeitam a cultura local.

Por tudo isto, a articulação entre a "Cultura" empresarial do Grupo, e a "Cultura" nacional da filial local, constitui cada vez mais, um "factor crítico de sucesso" para as EMNs que operam a nível mundial, nomeadamente, a uma escala global.

Uma análise dos Grupos objecto de estudo, permitiu constatar que a realidade cultural é muito diversa, existindo Grupos que a não têm, e outros onde ela é muito forte.

Desses Grupos, podemos distinguir dois conjuntos com características completamente distintas, que advêm da sua génese enquanto Grupo.

Num primeiro conjunto, temos os Grupos que possuem capitais públicos, e que têm a sua origem na agregação de ex-empresas públicas, onde não existe uma Cultura empresarial (PT/PTI e Petrogal), ou se existe não é muito forte, e é uma herança da principal empresa que esteve na respectiva constituição, como é o caso da Cimpor, com a Empresa dos Cimentos de Leiria, à época de António Champallimaud.

Num segundo conjunto, temos os Grupos privados, de natureza familiar ou não, onde a existência de uma "Cultura", ou é o resultado de uma herança e do tipo de actividade que exercem (Somague), ou é o reflexo da personalidade do seu principal accionista (Sonae/Inparsa, Corticeira Amorim, Jerónimo Martins).

Por fim, podemos ainda considerar um terceiro conjunto, onde estão a Autosil e a Iberomoldes, em que sua reduzida dimensão enquanto "Grupos", ou mesmo o sector de actividade onde operam, não facilita a existência de uma cultura empresarial própria.

Numa caracterização dos Grupos objecto de estudo, teremos que os grandes Grupos privados dão ênfase ao nível do "*management style*", como no Grupo Jerónimo Martins cujas principais características assentam no voluntarismo que coloca na gestão dos acontecimentos, e na exigência aos gestores de uma extremo rigor na gestão e ética no comportamento, bem como, uma coerência estratégica na acção, suportada numa atitude ganhadora e numa dedicação quase sem limites à empresa.

Igualmente no Grupo Inparsa/Sonae Indústria, dá-se importância ao "*management style*", em que é exigido aos gestores um grande rigor na gestão das suas empresas e no cumprimento dos objectivos a atingir, bem como, um grande espírito de ambição e de competitividade, numa lógica de liderança do sector de actividade em que competem.

Nos grupos Somague e Cimpor, a ênfase vai para o orgulho de se fazer parte, de trabalhar no Grupo, em que no caso da Somague, a cultura assenta na tradição de execução de grandes obras de engenharia (barragens, pontes, etc), que são as mais marcantes para a imagem de uma empresa, e em que os trabalhadores e os colaboradores do Grupo consideram que fazem parte de uma elite, a nível das empresas de engenharia, e no da Cimpor, no facto do Grupo ser líder no mercado nacional, e do papel que detém a nível mundial.

Por outro lado, nos Grupos Somague, Corticeira Amorim e Iberomoldes, as relações humanas são muito fortes, e um factor sensível da gestão.

Assim, no Grupo Somague, a gestão tem sido do tipo familiar ao longo dos últimos 51 anos, e onde tudo é feito para que as pessoas ao entrarem na empresa, tenham vontade de ficar e de fazer carreira, sentindo estas que para o Grupo, o respeito e a consideração pelo trabalhador é importante.

Independentemente do estilo da gestão, é natural esta política, face à elevada componente técnica do Grupo (10% dos trabalhadores são engenheiros), e à necessidade de segurar no seu interior o *Know-how* de que dispõe, principalmente no sector das obras públicas.

Numa caracterização dos Grupos objecto de estudo, teremos que os grandes Grupos privados dão ênfase ao nível do "*management style*", como no Grupo Jerónimo Martins cujas principais características assentam no voluntarismo que coloca na gestão dos acontecimentos, e na exigência aos gestores de um extremo rigor na gestão e ética no comportamento, bem como, uma coerência estratégica na acção, suportada numa atitude ganhadora e numa dedicação quase sem limites à empresa.

Igualmente no Grupo Inparsi/Sonae Indústria, dá-se importância ao "*management style*", em que é exigido aos gestores um grande rigor na gestão das suas empresas e no cumprimento dos objectivos a atingir, bem como, um grande espírito de ambição e de competitividade, numa lógica de liderança do sector de actividade em que competem.

Nos grupos Somague e Cimpor, a ênfase vai para o orgulho de se fazer parte, de trabalhar no Grupo, em que no caso da Somague, a cultura assenta na tradição de execução de grandes obras de engenharia (barragens, pontes, etc), que são as mais marcantes para a imagem de uma empresa, e em que os trabalhadores e os colaboradores do Grupo consideram que fazem parte de uma elite, a nível das empresas de engenharia, e no da Cimpor, no facto do Grupo ser líder no mercado nacional, e do papel que detém a nível mundial.

Por outro lado, nos Grupos Somague, Corticeira Amorim e Iberomoldes, as relações humanas são muito fortes, e um factor sensível da gestão.

Assim, no Grupo Somague, a gestão tem sido do tipo familiar ao longo dos últimos 51 anos, e onde tudo é feito para que as pessoas ao entrarem na empresa, tenham vontade de ficar e de fazer carreira, sentindo estas que para o Grupo, o respeito e a consideração pelo trabalhador é importante.

Independentemente do estilo da gestão, é natural esta política, face à elevada componente técnica do Grupo (10% dos trabalhadores são engenheiros), e à necessidade de segurar no seu interior o *Know-how* de que dispõe, principalmente no sector das obras públicas.

Quanto ao Grupo Amorim, é cultivado um relacionamento do tipo familiar, com as equipas de gestão e com os quadros superiores. A estabilidade destes Recursos Humanos no Grupo é considerada fundamental para o êxito deste.

Outro factor característico da sua "Cultura" tem a ver com a defesa da privacidade das actividades do Grupo e das pessoas que o dirigem

No Grupo Autosil, a ausência de uma Cultura própria, não impede que este considere que existe um conjunto de valores que são importantes, como sejam os casos da necessidade de "sentirem a camisola", ou de ao nível dos gestores, destes terem a capacidade de visionarem o Grupo como um todo, e de colocarem os interessses desse todo, acima dos da unidade onde trabalham.

Por último, o Grupo Iberomoldes possui uma cultura empresarial , que passa pela existência de uma grande frontalidade e informalidade nas relações com as pessoas, e uma grande formalidade e rigor na abordagem dos negócios, e dos aspectos técnicos com eles relacionados.

Traços característicos da "Cultura" Iberomoldes, são também o considerar o Grupo como uma família, na qual se integram os trabalhadores, e o gostar de se expor à sociedade, enquanto empresa, colaborando nos eventos para os quais é solicitado.

17 – A DIMENSÃO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

Analisada a literatura²⁰, inseriu-se no guião das entrevistas um conjunto de pontos, que permitiram determinar o tipo de estrutura organizacional da área internacional, de cada um dos Grupos objecto de estudo.

Quadro IV.1 – Estrutura Organizacional da Área Internacional

Organização da Área Internacional										
Tutela a nível da sede, das filiais	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Presidente do Conselho de administração						x		x		
Administração (por pelouros)			x			x				
Administrador com o pelouro da área internacional		x						x	x	
Gestor da Divisão / Sub-holding Internacional				x		x	x	x		
Gestor da Divisão de Área (geográfica), onde a filial se insere	x	x			x			x		
Gestor da Divisão de Produto/Negócio a nível mundial		x		x						
Modelo Organizacional do Grupo	DAG	DAG DPM	M	M	DPM	DI	DAG	DI	DI	
Grau de autonomia das filiais	E *	E	R	M	R	R	R	E	E	
M - matricial DI - Divisão/Sub-holding Internacional DAG - Divisão por Área Geográfica DPM - Divisão de Produto a Nível Mundial										
E - elevado M - médio R - reduzido * - excepto a área financeira, onde a autonomia é reduzida										

Da análise do Quadro IV.1, conclui-se que as soluções organizacionais de enquadramento da área internacional dos Grupos, são muito diversas, destacando-se no entanto, a opção "matricial global" para dois deles, sendo uma com matriz do tipo " unidades funcionais" / "unidades de negócios (produto)", e outra do tipo " unidades funcionais" / "unidades geográficas".

Por outro lado, três dos Grupos optaram por "Divisões Internacionais" na sua estrutura interna, correspondendo a situações de menor autonomia das filiais, e outros três por "Divisões por Área Geográfica". Os restantes, por Divisões por Produto a nível mundial, opção lógica face à escassa variedade de produtos nas suas operações internacionais.

No que concerne á tutela da área internacional, constata-se que esta é única em cinco Grupos, existindo nos restantes uma dependência múltipla a nível da estrutura de comando, justificável nalguns casos, pelos periodos de transição que esses Grupos atravessam.

²⁰ Ver enquadramento teórico inicial

No que concerne à "autonomia" das filiais, devemos com mais rigor, considerar não um, mas dois tipos diferentes de autonomia, ou seja, a "autonomia financeira" e a "autonomia operacional".

De facto é normal coexistirem, principalmente nos grandes Grupos, " um elevado grau de "autonomia operacional", com um reduzido grau de "autonomia financeira". É o caso de um dos Grupos estudados.

Por outro lado, o grau de autonomia não é o mesmo em todas as filiais do Grupo. Ele varia com o nível de competência estratégica de cada filial, nomeadamente com o nível de complexidade das operações locais e a dimensão do volume de negócios, bem como, com a antiguidade do negócio e da filial no Grupo, com o perfil do gestor responsável, etc.

18 – CARACTERIZAÇÃO DOS MCCS DOS “GRUPOS ECONÓMICOS” OBJECTO DE ESTUDO

Analizada a literatura elaborou-se um conjunto de parâmetros que foram utilizados na inquirição dos entrevistados, tendo os dados recolhidos sido enquadrados numa grelha horizontal, de modo a permitir uma leitura sistematizada e comparativa, dos nove Grupos objecto de estudo, conforme se mostra no Quadro IV.2

Quadro IV.2 – Grelha Horizontal de Análise.

Concepção Básica – Filosofia e estrutura organizacionais

Controlos Financeiro e de Actividade–Descrição dos MCCs nas áreas financeira e operacional

Planeamento Estratégico - Descrição

Tipologia dos MCCs – Classificação dos MCCs, de acordo com o modelo conceptual utilizado

Recursos Humanos - Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos

Informação para a Gestão – Sistemas, Circulação e Transparência da Informação

18.1 – Grupo Jerónimo Martins

18.1.1 - Concepção Básica

Não existe “Divisão Internacional” na Jerónimo Martins. O Grupo está organizado na base de uma estrutura não totalmente matricial, que caminha de um modo progressivo, à medida que sua organização interna estabiliza e adquire experiência na área internacional, para uma estrutura matricial.

Este modelo organizacional vai ao nível da própria Comissão Executiva da Holding. Assim a Comissão executiva é constituída por sete membros, tendo para além do Presidente que faz a coordenação, três responsáveis por áreas de negócios específicas -Indústria, Retalho, Grossista e Polónia-, e três responsáveis por áreas funcionais - Financeira; Sourcing; e Imobiliária, que é uma área instrumental, responsável em particular, pela parte imobiliária ligada ao desenvolvimento dos centros comerciais, e em geral, a todo o património imobiliário do Grupo.

Os pelouros dentro da Comissão Executiva, atravessam horizontalmente as diferentes áreas geográficas e de negócios. Por outro lado, ao nível de determinadas funções específicas, existem no C.A. várias áreas especializadas (logística, comunicação, pessoal, etc),

A lógica da estrutura de "Aprovisionamentos", nomeadamente a nível do C.A. da holding, tem a ver com o facto do processo do compras ser global, não só por uma questão de "escala", mas também por questões estratégicas, nomeadamente, como um instrumento de pressão em diferentes mercados.

Trata-se de um Grupo, que na sua gestão internacional alia a autonomia necessária, a um forte controlo financeiro de todas as filiais por parte da sede da holding.

Toda a gestão financeira, incluindo o planeamento e a tesouraria, está centralizada na sede, sendo a delegação de competências mínima, quase de execução e acompanhamento, e da actividade administrativa de controlo.

Ao nível local, não existe a função financeira, mas apenas a de "controller". Os responsáveis financeiros locais, produzem mapas de planeamento de tesouraria, que enviam para a *holding*, que faz a gestão integrada da tesouraria.

Com este conjunto de regras e de indicadores, é possível controlar a eficiência da performance local.

Por outro lado, as áreas de Planeamento e de Controlo Orçamental estão juntas no "Gabinete de Planeamento Financeiro e Controlo Orçamental". É esta estrutura que fornece as "armas" para questionar e pôr em causa, o desempenho financeiro das diversas áreas

Na JMH existem dois tipos de controlo: o "Controlo Financeiro", e o "Controlo Estratégico", e três áreas distintas, responsáveis pelo "acompanhamento, coordenação e controlo" da organização, que são:

1. A área "Financeira", que tem um Director Financeiro, que é responsável pelas gestão financeira, gestão de tesouraria, e gestão fiscal, e um "Controller", responsável pelo controlo de todo o grupo, numa base de sistemas de informação para a gestão utilizados pelas multinacionais.

Por outro lado, o "Controller", é responsável pelo "Sistema do Manual Administrativo", pelo "Sistema do Plano de Compras", e pelo "Sistema de Regras de Contabilização"

2. A área de "Planeamento e Estratégia", responsável, quer pelo desenvolvimento do negócio de "*per se*" (grau de sofisticação, segmentação do mercado, etc), quer no portefólio dos negócios, isto é, em novas áreas geográficas para o mesmo negócio, ou em novos negócios.
3. A área de "Controlo Orçamental", faz o controlo clássico da execução orçamental.

Na área financeira, o seu Director, tendo como base os modelos de avaliação do planeamento, recolhe do "Gabinete de Planeamento Financeiro e Controlo Orçamental" os elementos para a definição dos recursos necessários à construção das operações, que irão suportar o crescimento das diversas áreas.

Por seu lado, é o "*Controller*" que garante a produção dos elementos fornecidos, ou seja o rigor da informação contabilística, que suportam os MCCs atrás citados. É a área do "Controlo", que tem a obrigação de assegurar a qualidade e a quantidade da informação necessária.

No que respeita ao "Controlo Estratégico", este é feito duas vezes por ano. O Presidente e os membros da Comissão Executiva, deslocam-se a cada uma das filiais (países), onde assistem a apresentações ao detalhe, feitas pelo respectivo "*Country-Mananger*" e Directores da 1ª linha, fazendo o "ponto de situação", área funcional por área funcional.

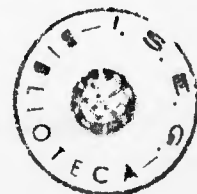
A estrutura de gestão das filiais, assenta nas figuras do "country manager", que é um verdadeiro CEO, funcionando quase como um Conselho de Administração da JMH local, presente na área geográfica das operações. Estes, têm uma grande capacidade e autonomia (excepto na área financeira) para, "*in loco*", tomar decisões.

As filiais da Polónia e do Brasil, pela sua dimensão têm "*Country-Managers*", enquanto que no Reino Unido, a chefia da filial, está entregue a um "*Managing-Director*", com um grau de autonomia inferior.

As filiais na Polónia e no Brasil têm autonomia, por exemplo, na definição de mercados e na introdução de novos produtos/serviços. Porém, se houver compromisso de recursos, a partir de um determinado *plafond*, a proposta será submetida à apreciação e aprovação da sede.

No que respeita aos "Mecanismos de Resolução de Conflitos", basicamente assenta na atribuição da responsabilidade de decisão, isto é, alguém decide, e é responsável pela decisão tomada, quer ao nível da sede, quer ao nível das filiais (nos casos onde a autonomia concedida o permita), na resolução dos conflitos entre filiais.

Ao nível das compras existem políticas normalizadas, e é prática a constituição de "task-forces" para a resolução de conflitos.



18.1.2 - Controlos Financeiro e de Actividade

Na JMH, existe uma monitorização permanente dos "*capital proposal*". Qualquer "*capital proposal*" que envolva aplicação de recursos, tem de ser registado no departamento respectivo, a nível de sede.

Esta vigilância é considerada crítica, pois irá justificar a geração de um determinado cash-flow futuro, o qual terá de ser monitorizado para verificar se este cash-flow está a ser produzido ou não, de modo a poder actuar-se, nomeadamente para correcção do "*benchmarking*" da empresa.

Por seu turno, a avaliação de desempenho das "unidades de negócio" baseia-se num sistema de 100 pontos (valor necessário para atingir os objectivos previstos), com base nos seguintes parâmetros: ROI, Custos Directos, Custos Indirectos, Crescimento da Quota de Mercado, e Working Capital.

Estes parâmetros são susceptíveis de serem modificados na holding, alterando-se a ponderação dos vários itens atrás indicados, e redistribuindo-se a ponderação dos 100 pontos de um modo diferente.

18.1.3 - Tipologia dos MCCS

Os MCCs são basicamente de "Controlo por Sistemas", existindo também um "Controlo Personalizado", ao nível do administrador da holding responsável pela área geográfica em questão.

Os controlos são feitos com base em relatórios normalizados e com carácter periódico, dos tipos Financeiro (mensal) e de Marketing/Vendas (semanal).

18.1.4 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção,

Avaliação de Desempenho e de Incentivos

A JMH aposta muito nos jovens quadros que possui, e com base na enorme capacidade de crescimento da organização, fomenta carreiras rápidas, mesmo correndo riscos. Assim, a selecção dos futuros gestores das filiais no estrangeiro, é feita por norma, no interior do Grupo, o

que por vezes cria problemas de crescimento, por não possuir num dado momento, os recursos humanos séniores necessários

A interiorização da Cultura e valores do Grupo, é uma condição "sine qua non", embora não suficiente, na escolha dos gestores das filiais. O escolhido, tem também de ter o perfil adequado para a função.

Os "*Country Managers*" são escolhidos com base da sua competência técnica, ou seja, do melhor perfil para a função em causa, sendo a confiança pessoal, um factor necessário, mas não suficiente.

Por outro lado, ter bom senso, capacidade de análise da informação disponível, e boa capacidade de decisão (implicitamente de liderança), são factores relevantes na escolha dos gestores.

O Grupo possui para os gestores e quadros, sistemas muito formalizados de avaliação de desempenho, bem como de incentivos e de planeamento de carreiras, quer ao nível da sede, quer do das filiais.

Os gestores responsáveis pelas filiais, por enquanto, são todos portugueses, enquanto que a nível das estruturas intermédias, os responsáveis podem ser oriundos de qualquer país, dependendo a opção do perfil e mérito do candidato. É prática do Grupo, a rotação dos gestores pelas várias filias, bem como a transferência de pessoal em geral.

18.1.5 - A Informação para a Gestão

O Grupo possui um sistema integrado de informação para a gestão apenas na sede, com aplicações estruturantes diversas –financeira, recursos humanos, etc, e num futuro próximo, um sistema de comunicações integrado a nível de todo o grupo, isto é, integrando todas as lojas, em todas as áreas de negócio.

A comunicação é feita entre a sede e as filiais, não sendo possível a comunicação entre filiais. Constitui prática corrente, as visitas entre a sede e as filiais, de quadros e gestores.

A informação estratégica já tomada é transparente, totalmente acessível. A informação estratégica em formação (novos projectos, etc) é de circulação muito limitada, sendo a sua divulgação restringida até ao limite, isto é, apenas ao nível da Administração.

Ao gestor da filial é fornecida toda a informação disponível na empresa, incluindo a estratégica referente a decisões já tomadas e em execução.

18.2 – Grupo Inparsa/Sonae Indústria

18.2.1 - Conceção Básica

O Grupo Sonae sofreu na década de noventa, sucessivas e profundas reestruturações orgânicas, como consequência do enorme aumento, quer da dimensão do Grupo, nomeadamente fora de Portugal, quer da diversificação dos sectores de actividade em que opera, o que sucessivamente tornava pouco operacional e eficaz, o modelo organizacional então em vigor.

Resultante da última reestruturação, a sub-holding Inparsa é responsável, nas áreas sob a sua tutela, não só pela coordenação financeira do Grupo, mas também pela sua trajectória estratégica, incluindo o "Planeamento Estratégico", possuindo para o efeito, um "Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão". A sua estrutura é muito leve - seis pessoas, das quais quatro estão nesse Gabinete-.

A inparsa possui sistemas de "Planeamento Estratégico", e de "Controlo Orçamental" normalizados. Por seu turno, as filiais (empresas em geral, e Sonae Indústria em particular) possuem uma autonomia relativamente elevada, sendo totalmente autónomos na introdução de novos produtos, na sua gestão e organização interna, na gestão dos respectivos plano e orçamento aprovados, e na resolução dos problemas a nível local.

A existência de um "*controlo financeiro*" e de um "*controlo estratégico*", tem a ver com o modelo de relacionamento da holding com cada um dos negócios das sub-holdings, numa base de uma "geometria variável", em que em certos negócios se utiliza o modelo de "controlo estratégico"; e em outros, como o da Sonae-Indústria, que pela sua maturidade e experiência, justificam uma maior autonomia, e portanto, com controlos menos apertados, basicamente financeiros.

Os controlos são feitos com base em relatórios normalizados e com carácter periódico, sendo a monitorização e correcção de eventuais disfunções no controlo, feita por empresas de consultadoria externa, depois de através de um processo interactivo interno e externo, em que as situações foram debatidas, e questionadas as acções a desenvolver.

No que respeita aos "Mecanismos de Resolução de Conflitos", para conflitos susceptíveis de aparecer entre filiais, basicamente assentam na atribuição da responsabilidade de arbitrio e de decisão, a alguém com poderes para o efeito.

18.2.2 - Controlos Financeiro e de Actividade

No processo de planeamento anual do Grupo ao longo do ano, existem dois ciclos paralelos. Um "Ciclo de Planeamento Estratégico", e um "Ciclo de Análise das Actividades".

O "Ciclo de Análise das Actividades" é feito através de quatro reuniões trimestrais, e reportam ao balanço feito em relação aos Orçamentos e Programas, previamente estabelecidos no início do ano.

O "Ciclo de Planeamento Estratégico", que decorre de Fevereiro até Novembro, começa em Fevereiro/Março, por uma análise até onde chegou o realizado em relação aos Planos anteriores, não só em termos de acções, mas principalmente, em termos de desenvolvimento dos recursos necessários para atingir os objectivos estratégicos traçados.

Depois desta fase, a Inparsa define para os negócios, directivas (orientações) estratégicas, segundo as quais, os negócios, seguindo esse planeamento, vão progredindo, com base nos seus próprios planos de desenvolvimento. Esta análise repete-se de 2 em 2 meses.

Define-se assim um "Plano de Acções", e um "Plano de Desenvolvimento" dos recursos necessários para atingir os objectivos propostos, de acordo com as directrizes estabelecidas.

As propostas contidas nesses Planos, são por sua vez debatidas, avaliadas e reajustadas, em encontros que se realizam de 2 em 2 meses até em Novembro. Nesta data são elaborados os orçamentos operacionais e de investimento, que completam o exercício e estabelecem a referência do que se vai fazer em termos operacionais no ano seguinte, incluindo o desenvolvimento de recursos, que por depender do negócio em si, pode ser feito para um período de mais de três, ou de cinco anos.

18.2.3 - Tipologia dos MCCs

Os MCCs são basicamente dos tipos de "Controlo Estratégico", e de "Desempenho Financeiro", existindo também um certo "Controlo Personalizado", pela ligação dos gestores das filiais ao Presidente do Grupo.

Os controlos são feitos com base em relatórios normalizados e com carácter periódico, dos tipos Financeiro, Segurança e Meio-Ambiente, com carácter trimestral, e Marketing/Vendas, e de Produção/Técnico de periodicidade mensal. Não existe um relatório do grau de satisfação dos clientes, sendo este feito em inquéritos separados.

18.2.4 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos

A escolha dos gestores responsáveis pelas filiais é feita com base na sua competência técnica, sendo-lhe exigido o domínio das várias técnicas de gestão inerentes ao negócio.

A interiorização da cultura da Sonae, constitui também um factor muito importante a ter em conta, aquando da escolha desses gestores, bem como, a confiança pessoal, que sendo um factor necessário, não é em si mesmo suficiente.

Não existe uma regra na escolha da nacionalidade dos gestores das filiais no estrangeiro, podendo ser originários de diferentes países, que não obrigatoriamente Portugal. Por outro lado, embora a história internacional do Grupo, seja relativamente recente, começa a ser "prática", a rotação dos gestores pelas várias filiais, considerando os responsáveis do Grupo, como fundamental para que o "sistema funcione"

O Grupo possui para os gestores e quadros, sistemas muito formalizados de avaliação de desempenho, bem como de incentivos e de planeamento de carreiras, quer ao nível da sede, quer das filiais..

No que respeita à formação profissional, ela existe para todos os trabalhadores do Grupo, podendo ser realizada no local, ou centralizada em Portugal, como é o caso dos dos quadros superiores em geral, e dos gestores das empresas em particular.

A nível especializado, por norma, a formação é feita em Portugal, através da montagem de um programa específico concebido e realizado por uma organização especializada.

Existe também um programa anual, que se realiza na sede do Grupo, com base num calendário que se estabelece no princípio do ano, e num tema por reunião, e que se destina aos quadros superiores do Grupo.

18.2.5 - A Informação para a Gestão

O Grupo Inparsa dispõe de um sistema integrado de informação para a gestão, tal como o Grupo Sonae no seu todo, ao nível da sede e das diferentes filiais, permitindo o estabelecimento de ligações entre a sede e as filiais, mas não entre filiais.

Concluída que esteja a globalização do sistema, via satélite, o Grupo passará a dispôr de informação *on-line*, em qualquer empresa do grupo, para além da sede.

A organização a nível interno, é relativamente transparente, em que ao nível da sede, a informação estratégica encontra-se apenas disponível ao nível da Administração, enquanto que ao nível das filiais, essa disponibilidade desce até à gestão intermédia. A informação estratégica é distribuída com suporte escrito, nas diferentes reuniões,

Por outro lado, o estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais, nomeadamente para a resolução de problemas, é muito incentivada no Grupo, bem como, as visitas entre a sede e as filiais, de quadros e gestores.

18.3 – Grupos Portugal Telecom / Portugal Telecom Internacional

18.3.1 - Concepção Básica

Grupo Portugal Telecom

O Grupo Portugal Telecom (e a PTI por associação), está numa fase de transição na sua organização interna, quer em termos da titularidade do capital social, onde o accionista Estado tem ainda um papel decisivo, quer pelo aumento brutal de dimensão, face às recentes aquisições no Brasil (o volume de negócios do Grupo PTI aumentou cerca de 4,7 vezes).

O aumento de dimensão, por via da TV Cabo, da TMN e das participações internacionais, provocou uma reestruturação interna profunda a nível organizacional, que teve o seu início em 1997, e o seu fim em meados de 1998, com a verticalização dos negócios a nível das áreas de Negócios, bem como, das áreas de Planeamento e Controlo, que ainda decorre,

De facto, a nova dimensão internacional do Grupo PT, e a cada vez maior importância que as operações internacionais têm no volume de negócios do Grupo (a principal fonte de crescimento do Grupo no futuro), implicará necessariamente um repensar e um reajustar dos modelos de coordenação e controlo existentes.

A coordenação das filiais do Grupo, é feita na "Direcção de Desenvolvimento de Participadas", que coordena os contactos com as empresas, faz a consolidação das informações recebidas, e envia a informação já trabalhada para a Comissão Executiva e Direcção de Planeamento Estratégico.

Grupo Portugal Telecom Internacional-PTI

O grau de autonomia das filiais varia com a importância da filial, o seu estatuto e o perfil do seu gestor. Existem casos em que a filial tem autonomia total, e outros, onde é a sede que decide em última instância.

Assim, por exemplo, no caso da filial ser uma empresa do Grupo (100% PTI), como é o caso da PT Brasil, o grau de autonomia é reduzido, em que as decisões de carácter financeiro e/ou estratégico são da competência da sede.

O responsável executivo máximo da filial, é o administrador-delegado, que é nomeado pela PTI, quando esta possui a maioria accionista e/ou o controlo da gestão.

Por outro lado, se se tratar de uma empresa onde a PTI é um dos accionistas, ainda que maioritário, o grau de autonomia é elevado, sendo as decisões estratégicas fundamentais determinadas pelos accionistas da empresa,

Assim sendo, variando o grau de autonomia, varia a necessidade de sofisticação dos MCCs utilizados.

Na PTI, é atribuído um papel muito importante à função do Controlo, considerado fundamental para o tipo de estrutura interna que possui, que é muito leve, sendo este executado pelas chamadas "Equipas de Controlo"..

As "Equipas de Controlo" são constituídas por uma pessoa sénior afecta à Direcção Financeira, que é o "controller" dessa filial, e pelo gestor de negócios responsável pela área onde a filial se insere, sendo as responsáveis pelo planeamento, coordenação, e o controlo (financeiro e operacional) das filiais no estrangeiro,

Estas Equipas são autónomas, localizadas junto da Direcção Financeira, mas na dependência da Comissão Executiva.

A nível da empresa-mãe, a ligação é feita à "Direcção de Desenvolvimento das Participadas" área responsável pelo controlo das participadas à qual a PTI envia mensalmente relatórios.

As filiais não possuem um "controller" local, sendo a sua função assumida pelo Director Financeiro local.

A função do "controller" na PTI, é fazer o acompanhamento permanente da situação das empresas e do cumprimento dos objectivos fixados no Plano, analisando os "Relatórios de Controlo" enviados pelas participadas, e enviando à Administração, uma informação consolidada e analítica dos mesmos.

O "Controlo Confidencial" das participadas, é feito pela chamada "Auditoria Interna das Participadas".

O modelo de controlo existente na PTI é ajustado permanentemente. A PTI tem uma área ao nível dos sistemas informáticos, que gere a informação de controlo que vem das participadas.

O despiste dos desajustamentos existentes nos MCCs, é feito neste sector, onde se detecta se existem determinadas facetas da empresa que não estão a ser bem acompanhadas, ou porque relativamente a uma dada empresa, é definido que um dado objectivo tem de ser monitorizado, e em consequência, o modelo de controlo tem de ser ajustado, ou ainda porque a holding PT, precisa de um determinado tipo de informação, o que obriga, para dar resposta à solicitação, a ajustar o modelo de controlo.

18.3.2 - Controlos Financeiro e de Actividade

Grupo Portugal Telecom

O Controlo a nível da "holding" é feito em duas vertentes complementares. A vertente "financeira", controlada pela "Direcção Geral Financeira", e a vertente da "actividade", que é feita pela "Direcção de Planeamento Estratégico".

Os relatórios enviados pelas filiais do Grupo (nacionais ou estrangeiras), englobam as partes "financeira" e de "actividade", variando os indicadores da actividade consoante a área de negócio onde a empresa opera.

Grupo Portugal Telecom Internacional-PTI

A um primeiro nível de controlo, compete ao administrador-delegado, dentro do sistema de informação existente, enviar um relatório mensal, relativo à actividade do mês anterior.

Paralelamente, existe um conjunto de mapas financeiros normalizados, preparados pelo Director Financeiro da PTI, que são enviados pelas participadas para o "controller" respectivo na PTI. Este produz um relatório com base nas informações fornecidas, que será enviado para a Administração.

Um segundo nível de controlo é feito pelos "Controllers", que se encontram sediados na Direcção Financeira da PTI.

O modelo de controlo existente na PTI é mensal, de carácter basicamente financeiro, possuindo informação relacionada com os resultados, vendas, clientes, tesouraria, empréstimos, e o Balanço, que em alguns casos é trimestral.

A PTI recebe também um relatório mensal das filiais, escrito pelo administrador-delegado por área de negócio, onde se justificam os desvios do realizado, face ao previsto no Plano.

Este relatório completa-se, com uma "análise do ambiente", onde se salienta a situação da concorrência, dos mercados, a análise dos indicadores macroeconómicos, etc.

A actividade da empresa, é controlada por um conjunto de "indicadores operacionais" cujo modelo varia de acordo com o negócio em análise, isto é, telecomunicações públicas, serviços móveis (telemóveis, paging), listas telefónicas, multimédia. Esta parte do relatório tem uma periodicidade mensal e trimestral, tendo neste último caso, um detalhe muito grande.

18.3.3 - O Planeamento Estratégico

Grupo Portugal Telecom

O "Planeamento Estratégico" e o "Controlo Orçamental" têm carácter formal e estão normalizados.

Por sua vez, o "*Plano Estratégico*" do Grupo PT, é feito com base num "Plano Estratégico de Marketing", previamente elaborado.

O P.E. de Marketing sistematiza as expectativas de desenvolvimento das diversas áreas de negócios, basicamente telecomunicações, num período de 3 a 5 anos.

Cada área funcional de negócios tem o seu próprio "Plano de Marketing", fazendo o "Gabinete de Planeamento Estratégico" a discussão e a análise dos diferentes "Planos de Marketing" sectoriais, bem como a sua integração e consolidação, dando origem a um "Plano Estratégico de Marketing" do Grupo PT. Este Plano, é posteriormente incorporado no "Plano Estratégico do Grupo".

A componente financeira do "Plano Estratégico do Grupo" é-lhe fornecida pela Direcção Geral Financeira, com base na consolidação feita por esta, dos diversos suportes financeiros dos "Planos de Negócios", provenientes das várias Unidades de Negócio.

A par do "Plano Estratégico do Grupo", que já inclui os recursos necessários para os negócios propostos, existe em paralelo o "Plano Empresarial do Grupo", com uma validade de 3 anos, e um "roulement" de 1 ano.

Este Plano contém o conjunto de orientações e de objectivos das parcerias estabelecidas, bem como as grandes linhas de orientação para todas as áreas de negócio, identificando as suas linhas de desenvolvimento, de modo a garantir o devido suporte em termos de recursos.

O "Plano Empresarial" propõe ainda, as principais linhas de orientação sistematizadas, por negócio.

Portugal Telecom Internacional-PTI

Antes deste processo, que decorre entre Outubro e Novembro, é feito um "Plano Estratégico" a três anos, com um "roulement" de um ano, onde cada filial estabelece os seus objectivos, o qual irá contribuir para o "Plano Empresarial" do Grupo PT,SA.

Este "Planeamento Estratégico", é feito na base dos contributos da Comissão Executiva da PTI, do Administrador-Delegado, do Director Financeiro da PTI, do *Controller* e do Gestor da Área de Negócio.

Para a sua concretização contribui também a realização de duas reuniões anuais, onde se juntam os gestores das várias filiais e os quadros superiores da PTI, destinadas por um lado, ao Planeamento Estratégico, e por outro, a fazer a análise dos resultados do ano anterior (Janeiro), ou a traçar os objectivos para o ano seguinte (Julho).

Os desvios verificados aos objectivos pré-definidos, são objecto da atenção do respectivo *controller*, que veicula as respectivas justificações para a Administração, acompanhadas das eventuais acções correctivas.

Por outro lado, paralelamente aos dois sistemas de controlo, o da PT e o da PTI, existe um sistema contabilístico, isto é, um sistema de consolidação de contas, com uma periodicidade mensal, que é um sistema muito complexo, que assegura a participação das várias Direcções Financeiras, e que pelo facto da informação estar muito ligada, é aproveitada mutuamente por todas as Direcções Financeiras.

Quando é a fase da elaboração do Plano, este é inicialmente analisado pelo engenheiro coordenador da área de negócio em causa, pelo *controller*, e pelo Director Financeiro.

Posteriormente, no processo de planeamento, haverá uma fase de discussão com o Administrador-Delegado, sobre o conjunto dos objectivos pré-definidos.

O controlo da trajectória estratégica da empresa, é importante para a PTI, mas não é feito de uma forma sistemática, nem de um modo formalizado, sendo feito de uma forma *ad-hoc*, pela sua Administração.

18.3.4 - Tipologia dos Relatórios

Portugal Telecom Internacional

Os MCCs são basicamente de "Controlo Estratégico", e de "Desempenho Financeiro", existindo também um certo "Controlo Personalizado", pela ligação dos gestores das filiais ao Presidente do Grupo. Os controlos são feitos com base em relatórios normalizados e com carácter periódico, dos tipos Financeiro, Marketing/Vendas, e de Produção/Técnico,

Os sistemas de "Planeamento Estratégico", e de "Controlo Orçamental" encontram-se normalizados, sendo também prática corrente as visitas entre a sede e as filiais, de quadros e gestores, bem como reuniões periódicas de quadros e gestores (duas vezes por ano).

O principal tipo de controlo utilizado, depende da empresa em análise. Por exemplo, nas empresas onde a realidade seja a obtenção de uma concessão de exploração, na base de uma aliança estratégica local, onde se obriga ao cumprimento de metas operacionais e respectivos prazos, para a instalação de um dado serviço e cumprimento de um determinado conjunto de padrões de qualidade perfeitamente definidos, teremos a existência de um "*Controlo Estratégico*", que estabelece um acompanhamento muito estreito, em termos técnicos e operacionais, do cumprimento dessas obrigações.

Neste caso, o controlo de factores estratégicos, é mais importante do que os próprios resultados.

Se for outro tipo de negócios, como o das páginas amarelas, já o foco do controlo passa a estar na gestão financeira, e nos resultados da exploração.

18.3.5 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional. Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos na base da sua competência técnica, ou seja, do melhor perfil para a função em causa, e na sua disponibilidade para se deslocar. A confiança pessoal, numa perspectiva não técnica, não é um factor importante a ter em consideração.

Por outro lado, não existe uma regra na escolha da nacionalidade dos gestores das filiais no estrangeiro, podendo ser originários de diferentes países, que não obrigatoriamente Portugal, dependendo a opção, apenas do perfil do candidato. A rotação de gestores pelas diferentes filiais e uma política de formação comum de pessoal., não constituem prática corrente no Grupo.

No que respeita aos gestores, os sistemas de avaliação e de incentivos existentes, baseiam-se na determinação de um conjunto de objectivos/metast quantitativos anuais, fixados para cada gestor, aquando da elaboração do Plano para o ano seguinte, sendo os incentivos proporcionais à percentagem de cumprimento obtida, mediante uma avaliação feita sobre um conjunto de parâmetros, previamente conhecidos.

18.3.6 - A Informação para a Gestão

Ao nível do Grupo Portugal Telecom, os sistemas de informação para a gestão, apenas estão integrados ao nível da PT,SA. Espera-se a curto prazo, a integração completa de todo o Grupo PT com a instalação do R/3 da SAP.

O sistema de informação para a gestão disponível na PTI, apenas disponibiliza a informação para a Direcção Financeira, no entanto, tem-se acesso a toda a informação das participadas através de uma ligação permanente com a sede, com suporte informático.

Existe igualmente uma ligação permanente entre a PT e a PTI, o que permite a transferência de informação em suporte informático.

O "Plano Estratégico do Grupo" da Portugal Telecom (informação estratégica já decidida), está acessível ao nível do CA, e da componente da 1ª linha da estrutura associada ao negócio em apreciação, bem como ao nível da Direcção Geral Financeira, da Direcção de Planeamento Estratégico, e da Direcção Geral de Recursos.

A informação estratégica "em formação" vai só até à 1ª linha directamente ligada ao negócio, sendo comunicada de uma forma orientada.

No Grupo a PTI, a informação estratégica "em formação", está disponível apenas ao nível da administração e dos responsáveis pelas áreas específicas de intervenção. Esta equipa é constituída pela pessoa responsável pela área de negócios, pelo Director de Mercado, e pelo Gabinete de Análise Económico-Financeira (Gabinete de Estudos), entidade responsável pelo estudo dos investimentos.

No caso da informação estratégica já tomada, esta desce ao nível do "controller" respectivo.

A informação fornecida ao gestor da filial é total, sendo a referente à estratégia global do Grupo, fornecida de uma forma sucinta, aquando das reuniões anuais de quadros e gestores.

Por outro lado, o estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais, permitindo a circulação de informação lateral e a resolução de problemas comuns, é incentivada no Grupo.

3.4 – Grupo Somague

18.4.1 - Concepção Básica

O Grupo Somague, tendo sido formado em 1993, só recentemente iniciou em força as suas operações internacionais. Tendo crescido muito depressa, a internacionalização do Grupo, foi concretizada na mesma perspectiva, ou seja, através de um rápido e imediato crescimento, o que lhe colocou problemas organizacionais.

O nível de organização é muito heterogéneo, com a área da construção bem estruturada, e as restantes áreas em fase de organização e consolidação. Como a área da construção ainda representa um pouco mais de 90% do volume de negócios do Grupo, tal facto não é considerado de imediato, crítico.

Assim, em termos de MCCs, pode-se dividir o Grupo em duas partes. Na primeira, temos a área de construção, onde existe toda uma estrutura de "Coordenação e Controlo" montada, ao nível de todas as construtoras, em Portugal e no estrangeiro, suportadas por um sistema de informação para a gestão. Na segunda, teremos a *holding*, as restantes áreas em Portugal e a parte internacional, que estão numa fase de reestruturação interna, e em que a área da "Ccoordenação e Controlo" a nível da *holding*, se encontra numa fase de instalação e consolidação.

O Grupo possui uma "Divisão Internacional", tendo uma organização estrutural de base matricial, onde responsável por uma "Área de Negócio" (construção, transportes, energia, ambiente, etc) é um Administrador da holding, e o grau de autonomia das filiais é médio. A sede aprova os Planos e os Orçamentos, cabendo à filial a gestão local, com a autonomia suficiente para a sua execução.

A holding não possui "Controller", sendo essa função de momento, exercida pelo Administrador com o pelouro Financeiro, enquanto que a nível da "sub-holding" da construção – A Somague Construções, SA - (faz a consolidação das empresas construtoras), existe um Departamento que faz as funções de "Controller", com duas equipas, uma responsável pela Auditoria e acompanhamento dos relatórios das filiais, e outra, que garante o bom funcionamento do sistema de informação instalado.

Dada a sua grande dependência dos sectores da construção civil e das obras públicas, o "controlo de obra" é crítico para o Grupo, o que associado à política do Grupo de descentralização da gestão em obra, obriga a ter MCCs sofisticados e necessariamente, muito fiáveis.

O sistema de controlo interno da SOMAGUE, é estendido (e de uso obrigatório) a todas as empresas do Grupo (que internamente estejam em condições para tal), em Portugal e no estrangeiro, e o suporte documental a nível das várias participadas está normalizado, de modo a uniformizar os sistemas de controlo.

O controlo da filial, é feita com base no "business plan" inicial, no qual se estabelecem um conjunto de objectivos a atingir. A monitorização de cada um desses objectivos, consta de um "relatório mensal" específico.

Os sistemas de "Planeamento Estratégico", e de "Controlo Orçamental" encontram-se normalizados, a nível da sede e das filiais, existindo para o efeito, um modelo formal e organizado de Planeamento Estratégico, que inclui um conjunto de reuniões feitas ao longo do ano.

Por seu lado, os responsáveis das várias áreas geográficas derimem os seus conflitos inter-filiais, no seio da "Divisão Internacional", cujo responsável tem assento na Administração da holding, onde se encontram os responsáveis por cada uma das áreas de negócio/Produto.

18.4.2 - Tipologia dos MCCs

Os MCCs são basicamente dos tipos de "Desempenho Financeiro", e por "Sistemas", existindo também um certo "Controlo Personalizado", pela ligação directa dos gestores das filiais ao Presidente do Grupo.

Os controlos, por sua vez, são feitos com base em relatórios normalizados e de periodicidade mensal, dos tipos "Pessoal e Directo", "Financeiro", Marketing/Vendas e "Produção/Técnico"

A análise do meio-ambiente é feita informalmente, pelo Administrador do pelouro internacional.

18.4.3 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos na base da sua competência, quer como gestor de empresas, quer em termos técnicos (trata-se de áreas de negócio muito técnicas, no âmbito da Engenharia). De salientar que dos de 3.200 empregados, cerca de 10% são Engenheiros, o que evidencia a forte componente técnica do Grupo.

Por outro lado, têm de ser de confiança, necessariamente terem "bom senso", de estarem imbuídos do espírito/cultura do Grupo.

Em síntese, vão para as filiais, os melhores do Grupo, como gestores de topo e para postos sensíveis, sendo a sua competência técnica fundamental, mais importante do que a confiança pessoal.

Por norma, os gestores de topo e os quadros, ao nível do enquadramento, são oriundos da sede, sendo os restantes locais. O Grupo tem por norma estruturas leves, incluindo as filiais, com poucos quadros intermédios, não existindo uma política de rotação dos gestores pelas várias filiais.

O Grupo não possui ao nível dos gestores e dos quadros superiores, um sistema formal de avaliação de desempenho, bem como de incentivos e de planeamento de carreiras, quer ao nível da sede, quer das filiais.

A avaliação informal de desempenho dos gestores das filiais, é feito com base nos níveis de relacionamento com os sócios locais e de funcionamento operacional da unidade de negócio, bem como, da rentabilidade da unidade de negócio, e da contribuição da unidade de negócios, para os resultados globais do Grupo.

18.4.4 - A Informação como Instrumento da Gestão

A nível da sub-holding da construção, a Somague- Sociedade de Construções, SA, existe um conjunto de software estruturante, com diversas aplicações específicas, que permitem a orçamentação e o controlo de execução, em qualquer obra, na base de normas comuns. É imposta a sua utilização em todas as construtoras do Grupo, sendo a ligação entre a sede e as filiais feita via internet.

Está em implementação, a extensão do sistema de informação para a gestão a todo o Grupo, nomeadamente à holding.

A informação estratégica da empresa é transmitida apenas ao nível da Administração e da primeira linha da estrutura. Sendo objecto de divulgação através de apresentação, nas reuniões de quadros. Ao gestor da filial, é fornecida toda a informação existente na empresa.

O estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais, nomeadamente para a resolução de problemas, é incentivada no Grupo.

São promovidas, como política de Grupo, reuniões conjuntas com os gestores das filiais, e de âmbito mais amplo, onde se incluem os quadros.

18.5 – Grupo Corticeira Amorim

18.5.1 - Concepção Básica

A Corticeira Amorim, após a sua reorganização interna ocorrida em 1922, possui a gestão das filiais no estrangeiro centralizadas na *holding*, estando a sua área internacional integrada dentro de cada unidade de negócio especializada, a nível mundial.

Sendo um Grupo muito pulverizado, na base de pequenas e médias empresas, possui a nível local estruturas muito leves, com filiais onde a autonomia é diminuta, quase reduzida à resolução dos problemas locais, e à gestão de rotina, na base do Plano de actividades e do Orçamento aprovados pela sede. De salientar, que estamos a falar na maioria dos casos, de empresas de distribuição no sector da cortiça, que não são mais do que meros “*implementers*” locais.

A nível da filial, o responsável executivo é o Director-Geral, que responde directamente perante a Administração da holding. Na Corticeira Amorim, a operacionalidade da ligação sede-filial, depende muito mais da dinâmica da pessoa que está à frente da filial, do que qualquer sistema que se instale.

A coordenação é feita na sede, na qual existe um "Departamento de Acompanhamento e Controlo", que faz o papel de "Controller" do Grupo, possuindo cada filial um "Controller" local, que responde perante o administrador da holding.

Os sistemas de "Planeamento Estratégico" e de "Controlo Orçamental" são formais e estão normalizados apenas a nível da sede, sendo prática corrente, as visitas entre a sede e as filiais de quadros e gestores.

No que respeita à resolução de conflitos entre filiais, quando se verifica uma colisão de interesses, entre a estratégia definida pelo Grupo, e a estratégia de uma dada filial, ela assenta na atribuição da responsabilidade de decisão, isto é, alguém decide, e é responsável pela decisão tomada. Neste Grupo, esse papel cabe ao Administrador da holding.

18.5.2 - Tipologia dos MCCs

Os MCCs utilizados são do tipo "Controlo por Sistemas", sendo os controlos feitos com base em relatórios normalizados e com periodicidade mensal, elaborados pelas empresas do Grupo. São basicamente dos tipos Financeiro, Evolução do Fundo de Maneio, Marketing/Vendas, Produção/Técnico, Meio Ambiente e Segurança, para além dos de carácter "Pessoal e Directo".

18.5.3 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos

De salientar na Corticeira Amorim, que a maioria das pessoas que são responsáveis pelas filiais no estrangeiro, já lá estavam, quando a mesma empresa era um mero distribuidor/representante local do Grupo, sem pertencer a este.

Dada a dimensão internacional da Corticeira Amorim, a nível dos gestores responsáveis pelas filiais, existem as situações mais variadas. No entanto, esses gestores são normalmente originários dos países hospedeiros, isto é, são locais, mesmo nas principais participadas.

A transferência de gestores de topo entre as várias filiais, não constitui prática no Grupo, o que já não acontece com os quadros, onde essas mudanças acontecem.

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos na base da sua competência técnica, ou seja, do melhor perfil para a função em causa, da interiorização da cultura do Grupo, e da confiança e conhecimento pessoais.

Existe um sistema formal de avaliação de desempenho para os gestores e quadros superiores, que é do conhecimento dos próprios. O formalismo existente não tem porém, o rigor dos grandes "Grupos Económicos", nomeadamente os financeiros,.

A nível da formação, existe uma preocupação de dar uma formação comum em Portugal. Todos os Directores-Gerais e quadros superiores de primeira linha, conhecem as fábricas em Portugal, e a maneira de funcionar do Grupo.

18.5.4 - A Informação para a Gestão

O Grupo Amorim dispõe de um sistema integrado de informação para a gestão, totalmente normalizado, que integra também o planeamento estratégico ao nível da sede e das diferentes filiais. Este sistema, permite o estabelecimento de ligações entre a sede e as filiais, mas não entre filiais, por se considerar como não necessário.

A informação estratégica do Grupo, está disponível na sede a nível da Administração e da primeira linha da estrutura, enquanto que na filial, desde que esta tenha dimensão estratégica para o Grupo, é fornecida ao respectivo Director-Geral.

Não existe comunicação horizontal entre filiais. O contacto é feito com a sede. Apenas nos encontros de gestores, que são normalmente trimestrais, é que esses contactos entre filiais existem.

18.6 – Grupo Cimpor

18.6.1 - Conceção Básica

A Cimpor tem aumentado a sua dimensão de um modo muito rápido, unicamente com operações internacionais, e se contemplarmos o seu plano estratégico, constata-se que pretende aumentar a sua capacidade total instalada, das suas actuais 12,5 Mtons para 20Mtons, unicamente por via da internacionalização, nos próximos pouco mais do que quatro anos (2002).

Por outras palavras, a CIMPOR pretende evoluir de um binómio 66% (77% em 1996) de vendas em Portugal / 34% no estrangeiro em 1997, para um objectivo de 33% em Portugal / 67% no estrangeiro no ano de 2002, pelo que nessa data, a realidade organizacional da Cimpor será naturalmente bastante diferente, com a consequente evolução da sua estrutura interna e dos seus MCCS.

De salientar, que as filiais gozam de uma autonomia a nível financeiro, muito reduzida, dado todos os recursos financeiros serem geridos centralmente, incluindo os financiamentos e as dívidas em moeda local, e em que e os gestores das filiais não são responsáveis pela gestão dos “free cash-flows” gerados localmente.

Assim sendo, se atendermos ao crescimento rápido da área internacional do Grupo, e à sua já grande dimensão, concluímos que os MCCs serão cada vez mais necessários e mais complexos.

A Coordenação e o Controlo do Grupo Cimpor são feitos pelo “Departamento Central de Planeamento e Controlo” (DCPC) – Controlo Operacional-, ao qual reportam funcionalmente todas as áreas de Planeamento e Controlo existentes junto de cada Divisão / Filial, e pela Direcção Central Financeira – Controlo Financeiro.

Existe um “Controller” em todas as filiais, mas são uma antena da DCPC, que em certos casos é o Director Financeiro, mas em outros casos não.

O “Controller” é quem tem a incumbência de fazer a ligação entre a sede e a subsidiária, normalizando os procedimentos, e canalizando as informações para a holding, de acordo com as solicitações desta.

A função da DCPC é montar e manter, um sistema normalizado para todo o Grupo de informação para a gestão, e abastecer a administração da holding, com informação mensal relacionada com o cumprimento do Plano e do Orçamento aprovados, bem como, todos os

indicadores necessários à gestão, os financeiros, os de produção, etc. Para efeitos de controlo, de um modo geral, consideram-se todos os indicadores que têm reflexos nos fluxos financeiros.

É a DCPC que compete garantir a veracidade dos elementos contidos nos diferentes reports, bem como, reajustar os MCCs sempre que tal se mostre necessário.

Por seu lado, o "Controller" local, é o garante de que as informações fornecidas à sede são verdadeiras.

Os sistemas de "Planeamento Estratégico", e de "Controlo Orçamental" encontram-se normalizados, sendo prática corrente, as visitas técnicas entre a sede e as filiais, bem como uma reunião anual de quadros dirigentes do Grupo.

18.6.2 - Controlos Financeiro e de Actividade

O esquema montado de monitorização, para a coordenação e controlo, baseia-se em relatórios normalizados a nível de todo o Grupo, por actividade, constituído por diversas partes (financeiro, marketing/vendas, produção/técnico, meio ambiente e objectivos estratégicos a médio prazo), tem uma periodicidade mensal, e são enviados pelos responsáveis das filiais, e que se divide em três fases.

Assim numa 1ª fase, teremos o chamado "**Flash Report**", elaborado no início do mês, que privilegia uma análise quantitativa, com base em dados reais, tais como, as vendas/quantidades vendidas, preços de venda, produção/quantidades produzidas, consumos, custos industriais (kilocalorias/kg de clinker, kw/tonelada, etc), fornecidos pelos "Controllers" locais.

Com base nesses valores (reais), a DCPC faz uma primeira estimativa dos resultados do mês e do acumulado, fazendo uma previsão dos resultados do mês a nível do Grupo.

Nesta fase, as filiais têm de fornecer à DCPC, através do "Controller" local, uma descrição dos desvios encontrados, acompanhados das respectivas justificações.

Ainda nesta 1ª fase, a DCPC faz um relatório de controlo sumário, basicamente dos dados reais, na base portanto de indicadores quantitativos.

Na chamada 2ª fase, realizada em meados do mês, a DCPC elabora o chamado "Relatório Mensal", que já não trabalha com os dados reais utilizados na 1ª fase, mas em que os indicadores quantitativos, já devidamente justificados, indexados aos desvios monetários.

Nesta fase, as contas de cada filial encontram-se desdobradas por actividades, e por funções dentro de cada uma dessas actividades.

Com base no sistema de informação para a gestão que a Cimpor dispõe, tem-se uma conta de demonstração de resultados por funções, pelo que é possível fazer ao sistema todas as perguntas que se queira, como por exemplo, qual o peso de cada uma das funções no respectivo volume de negócios, qual a variação do real face ao orçamentado/planeado, como variam os custos variáveis unitários da produção, etc.

Assim a todo o momento, a DCPC está em condições de detectar qual o tipo de desvios que afectam a margem operacional.

A 3ª fase, que é imediata relativamente à 2ª, consiste na apresentação do "Relatório Consolidado do Grupo", no qual é feito uma análise da contribuição de cada área de negócio, para o resultado consolidado do Grupo.

18.6.3 - Planeamento Estratégico

No que respeita ao "Planeamento Estratégico" é à Direcção Central de Planeamento e Controlo (DCPC), a quem compete a responsabilidade da elaboração do Plano Estratégico do Grupo a ser submetido à aprovação do Conselho de Administração da holding .

O "Plano Estratégico" do Grupo, que tem um período de vida de cinco anos, com um roulement de um ano, obtém-se pela consolidação dos Planos de Negócio das várias Filiais, em que cada filial (ou holding local) tem o seu próprio "Plano de Negócio".

Existe um "Plano de Actividades dentro da Área de Negócio" por cada área geográfica (as áreas de negócio e geográfica coincidem), em que se definem prioridades específicas, contendo orientações globais para os cinco nos seguintes.

Para operacionalizar o plano estratégico e a coordenação das filiais, existem diversos tipos de reuniões dentro do Grupo, a ver:

- Reuniões do administrador da holding com o pelouro financeiro com a Direcção Central de Planeamento e Controlo (DCPC), e os Controllers existentes nas filiais.
- Reuniões dos administradores-delegados das filiais, com os administradores da Cimpor Internacional que estão nas Comissões-Executivas das filiais, e a DCPC, por exemplo, para discutir o Plano de Actividades e Orçamento para o ano seguinte.

18.6.4 - Tipologia dos MCCS

Os MCCs são basicamente de "Controlo de Sistemas", na base de técnicas de orçamentação, reuniões de planeamento estratégico (duas por ano), controlo de indicadores de gestão, (operacionais e financeiros), etc.

18.6.5 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos na base da sua competência técnica, ou seja, do melhor perfil para a função em causa e pela sua disponibilidade. A confiança pessoal sendo um factor necessário, não é no entanto suficiente.

Os gestores de topo são portugueses, e os gestores intermédios são originários do país hospedeiro. Não existe uma rotina de rotação dos gestores pelas diferentes filiais. O Grupo possui para os gestores e quadros um sistema formalizado de avaliação de desempenho.

18.6.6 - A Informação para a Gestão

A holding não possui um sistema integrado de informação para a gestão, envolvendo todas as filiais. A ligação sede-filiais é feita via *E-mail*, existindo em cada filial uma base de dados local. A central em Lisboa importa as bases de dados locais, o que lhe permite uma actualização permanente da informação para a gestão.

As filiais (Espanha) também têm sistemas de informação para a gestão, mas não existe integração entre os sistemas da sede e o das filiais (em curso),

O sistema instalado permite fazer uma análise, se se quiser, ao nível da actividade da área de negócio, o que permite à DCPC fazer as perguntas que quiser a cada filial (área de negócio), de modo a poder monitorizar a fiabilidade dos dados fornecidos.

O "Plano Estratégico" é fornecido na sua totalidade, para além da Administração da holding e das várias empresas do Grupo, também aos Directores de 1ª linha, e aos Administradores-Delegados das filiais.

A informação estratégica em "formação", relativamente a negócios em concreto, é do conhecimento, para além da Administração da holding, do Director /Administrador-Delegado da área ou filial em questão.

18.7 – Grupo Petrogal

18.7.1 - Concepção Básica

Na Petrogal SA, a holding do Grupo, a função de *Controller* está repartida entre a "Direcção de Planeamento e Controlo", que faz os relatórios para a Comissão Executiva, com base nas informações fornecidas, e a "Direcção Financeira", a quem cabe, de entre várias funções, certificar a veracidade dessas informações.

As filiais no estrangeiro têm um grau de autonomia médio, sendo suas competências, a respectiva organização interna, e a gestão do orçamento, incluindo os investimentos nele contidos.

Existe um relatório mensal - Informação de Gestão – da responsabilidade da Direcção Financeira, de carácter económico e financeiro.

Deste relatório consta uma análise mensal comentada e justificativa, sobre os diversos indicadores, rácios e desvios, bem como, uma descrição dos acontecimentos extraordinários.

A justificação dos desvios é feita por cada uma das áreas de negócio junto da Comissão Executiva.

O Director de Planeamento e Controlo faz um outro relatório, chamado "Controlo Mensal de Resultados", onde é feita uma análise sintética dos desvios, o qual é enviado para a Comissão Executiva da holding e gestores de primeira linha. Nesse Relatório, são isoladas as variáveis endógenas e exógenas, que têm influência nos resultados, e nos custos industriais,

Os controlos são feitos com base em relatórios normalizados, dos tipos Financeiro e de Marketing/Vendas .

Os sistemas de "Planeamento Estratégico", e de "Controlo Orçamental" encontram-se normalizados, sendo também prática corrente as visitas entre a sede e as filiais, de quadros e gestores, mas apenas a nível nacional.

18.7.2 - Tipologias dos MCCs

Os MCCs são basicamente de "Controlo por Estratégia" ao nível do Grupo, e de "Desempenho Financeiro" ao nível do Grupo e das filiais, existindo também um certo "Controlo Personalizado", pela ligação dos gestores das filiais à Comissão Executiva da holding.

18.7.3 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção, Avaliação de Desempenho e de Incentivos

Os gestores responsáveis pelas filiais, a nível executivo, são escolhidos com base na confiança pessoal, na competência técnica como gestor, e no perfil pessoal, onde se destaca a necessidade de ser uma pessoa ambiciosa e capaz de aceitar desafios.

Os gestores de topo das filiais são portugueses, e os gestores intermédios depende de cada situação particular. No caso da Petrolgal Espanhola, são espanhóis.

O Grupo possui para os gestores e quadros, sistemas formalizados de avaliação de desempenho, bem como de incentivos e de planeamento de carreiras, quer ao nível da sede, quer do das filiais. Não possui ainda, um sistema de planeamento de carreiras.

18.7.4 - A Informação para a Gestão

A Petrolgal possui um sistema de informação para a gestão, quer a nível da sede, quer a nível da Petrolgal Espanhola e de algumas subsidiárias portuguesas.

Existe comunicação entre a sede e as empresas citadas. Não é porém um sistema integrado, nem ao nível da sede, nem ao nível das filiais.

O Grupo não é transparente em termos de informação. A de carácter estratégico, é fornecida ao nível da sede à Administração e gestores de 1ª linha (Directores-Gerais), e ao nível da filial, ao gestor responsável, e unicamente a respeitante à sua filial.

Por outro lado, o estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais, nomeadamente para a resolução de problemas não existem, mas está a ser incentivado o diálogo directo entre as várias filiais, quer a nível dos gestores, quer a nível de outros responsáveis, no sentido de se alcançarem sinergias a nível do Grupo.

Existem reuniões anuais com os gestores das várias filiais, com o objectivo de ajustar e homogeneizar as actuações e estratégias das várias filiais.

Também não constitui prática do Grupo, a rotação dos gestores, ou a transferência de quadros, entre filiais. No entanto para o programa Petrogal 2.000, está em preparação a definição do estatuto da carreira internacional dos quadros da Petrogal, que irá alterar esta situação.

3.8 – Grupo Autosil

18.8.1 - Conceção Básica

O Grupo sofreu uma reestruturação interna em 1997, tendo adoptado uma organização estrutural do tipo matricial, e na qual, as filiais possuem uma autonomia relativamente reduzida. Estas são autónomas na introdução em novos mercados, na gestão dos recursos e orçamento até um determinado “*plafond*”, e na resolução dos problemas a nível local.

Até então, não era possível otimizar as sinergias do Grupo, pois as filiais eram autónomas, e os interesses dos Directores locais (das filiais) sobrepunham-se aos interesses do Grupo.

A opção da Autosil para corrigir esta situação, foi horizontalizar a empresa e adoptar uma estrutura organizacional do tipo matricial.

A estrutura assenta nos “Directores de Grupo” (DGR) e nas “Direcções das Unidades de Negócio locais” (DGU) das três principais empresas, ou seja, das que têm capacidade produtiva associada.

Os Directores de Grupo (Operações, Financeiro, Comercial, Técnico e de OEM) respondem perante a Administração da Autosil (que é a mesma nas três empresas), e são os responsáveis funcionais a nível horizontal de todo o Grupo.

O Director de Grupo responde por uma conta de resultados, ou seja, pela sua contribuição para os resultados consolidados do Grupo.

Localmente, existe um responsável pela filial (Director-Geral da Unidade), que também responde perante a mesma Administração, e que detém a responsabilidade hierárquica local.

Cada Director de Grupo, atravessa nas suas funções todo o Grupo Autosil. Assim, o Director de Grupo de Operações, é responsável pelas operações de logística, produção e das compras para as três empresas do grupo (Autosil, CFEC e Autosil France), com um poder, que por vezes é superior ao do Director da Unidade (empresa).

É o Director de Grupo de Operações, o responsável pelo Plano Operacional do Grupo, sendo ele que por exemplo, determina qual o tipo de bateria e em que quantidade, é que cada fábrica produz, independentemente dos interesses e da vontade do responsável por cada filial onde está localizada a fábrica. Por sua vez, o Director de Grupo Comercial, é responsável pelas áreas da exportação, marketing.

A nível do Conselho de Administração, não existe um pelouro internacional, mas apenas os de Operações, Qualidade e Técnica, e o Financeiro.

Os orçamentos das filiais e as respectivas revisões, são formais, com base num grupo de trabalho constituído pelo Administrador com o pelouro Financeiro, o Director Financeiro, os Directores de Grupo, e o *Controller*.

O "Planeamento Estratégico" funciona informalmente a nível da sede, mas os respectivos documentos de suporte são formais.

A função do "*Controller*" que se encontra localizado na sede, é fazer a análise e a consolidação das informações contidas nos relatórios enviados pelas participadas, e enviar as conclusões para o Conselho de Administração, bem como, coordenar os estudos dos "projectos especiais".

A identificação dos problemas, é feita com base na análise dos relatórios dos Directores de Grupo, feita pelo Administrador do respectivo pelouro, tendo em conta a informação sectorial consolidada, e as informações do *Controller*.

18.8.2 - Controlos Financeiro e de Actividade

Em termos de "Planeamento Operacional", este é inicialmente global, feito pelo Director de Grupo de Operações na sede. Definida a produção total anual do Grupo, esta é distribuída pelas três fábricas, e só a partir do conhecimento da contribuição local, é que é feito em cada filial o respectivo planeamento (operacional e financeiro).

A sede recolhe os planos (operacional e financeiro) das três filiais, fazendo a sua consolidação, nomeadamente a financeira, dando origem ao Plano Operacional e ao Orçamento do Grupo.

18.8.3 – Tipologia dos MCCs

Os MCCs são basicamente do tipo "Controlo por Sistemas", existindo também um certo "Controlo Personalizado", pelo acesso directo do Presidente do Grupo, aos gestores das filiais.

Toda a informação necessária ao controlo da gestão consta de um conjunto de relatórios (financeiro, operações por actividade, qualidade e meio-ambiente), de periodicidade mensal, feitos pelos Directores de Grupo, e comentados na vertical pelos Directores de Fábrica.

18.8.4 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção,

Avaliação de Desempenho e de Incentivos

Os gestores responsáveis pelas filiais são escolhidos na base da sua competência técnica, ou seja, do melhor perfil para a função em causa, sendo a confiança pessoal, na base de um conhecimento directo, um factor a considerar.

O facto do Grupo não possuir ainda uma cultura empresarial, mas ter necessidade de a criar, tem implicado que na escolha dos gestores das filiais, o factor "interiorização" dos valores" do Grupo, seja um factor decisivo na sua escolha.

Os gestores (de topo e intermédios) das filiais principais, são por regra, locais. As filiais pequenas, são de natureza comercial (Espanha, Itália, Alemanha, etc), sendo chefiadas por pessoas de confiança da sede, normalmente portuguesas.

O Grupo Autosil tem um sistema formal de avaliação do desempenho e de incentivos, fundamentalmente destinado aos Directores, cujos principais parâmetros de avaliação do desempenho: grau de cumprimento dos objectivos traçados, com base nos resultados obtidos; contribuição para os resultados globais do Grupo, nos aspectos não quantificáveis, como são os casos da colaboração dada às outras Direcções, para se conseguir atingir as metas estabelecidas para o Grupo; e avaliação feita pelo avaliador, de carácter subjectivo.

3.8.5 - A Informação para a Gestão

O Grupo possui em fase de instalação, um sistema de informação para a gestão, incluindo todo o suporte informático, encontrando-se por isso, numa fase de transição.

Os sistemas de informação instalados e a instalar, é dirigido para a sede, isto é, não permite a ligação a comunicação entre filiais, por não ser considerado necessário, na lógica da cultura de gestão do Grupo.

Actualmente, as filiais nacionais estão *on-line* com o seu sistema informático, sendo possível dispor a todo o momento, a informação para a gestão.

A informação proveniente das filiais é enviada para a sede em papel, e os relatórios por E-mail, sendo a informação recolhida consolidada.

A nível de procedimentos, eles estão formalizados a nível administrativo e de produção, mas não existindo um manual de procedimentos para todo o Grupo. Existe apenas um Regulamento para as filiais comerciais

O responsável pela filial recebe algumas componentes da informação estratégica do Grupo, para além da informação estratégica da sua filial.

A comunicação informal entre os gestores das várias filiais não existe, mas é incentivada pelo Grupo.

18.9 – Grupo Iberomoldes

18.9.1 - Conceção Básica

O Grupo Iberomoldes é constituído por um conjunto de empresas, que são autónomas entre si, e com uma grande autonomia em relação à "holding" do Grupo .

Trata-se de um Grupo com um esquema organizacional muito próprio, onde o poder executivo real das filiais é detido pelos respectivos Conselhos de Gerência, embora exista localmente o Director-Geral, que faz a gestão de rotina da filial.

A empresa é bastante transparente, na sua organização e na sua gestão, na qual a maioria das decisões são tomadas a nível local, mas em que o ser "local" é muito relativo, dado que o administrador da *holding* com a área internacional, é de facto o principal responsável pelas empresas no estrangeiro (embora não-residente), nomeadamente das empresas no México e na Tunísia.

O Grupo Iberomoldes não possui "Controllers" formais, nem na sede, nem nas filiais. Muita da coordenação e controlo, e principalmente da motivação, é feita através de relações personalizadas, nomeadamente com o Presidente e o Administrador da área internacional.

A gestão do grupo suporta-se em três conjuntos de reuniões, a ver:

- 1- Reuniões quinzenais das empresas do Grupo em Portugal, com a presença dos respectivos directores-Gerais, e pela denominada "Comissão de Acompanhamento" , constituída pelos Directores da "holding" responsáveis pelas áreas de apoio. Quando a Administração assiste, estas transformam-se em reuniões formais de gerência.

- 2- Reuniões (locais) quinzenais dos Conselhos de Gerência das filiais no estrangeiro, com a presença do Administrador da área internacional, e do Director-geral, que integra o Conselho.
- 3- Reuniões do ITM-ACE (quatro por ano), onde se discute e decide, a estratégia e as questões importantes do Grupo.

Os sistemas de "planeamento estratégico", e de "controlo orçamental" encontram-se normalizados, sendo também prática corrente as visitas entre a sede e as filiais, de quadros e gestores, bem como reuniões de quadros e gestores (3 em 3 anos).

18.9.2 - Controlos Financeiro e de Actividade

Todos os meses, é enviado para a sede, por parte de todas as empresas, um pequeno relatório de actividades, onde se encontram evidenciados um conjunto de factores, como sejam as diferentes expectativas existentes, os investimentos, as vendas, as contas de cada empresa, as visitas aos clientes, a posição orçamental executada, etc.

Por outro lado, no dia 25 de cada mês, a administração da holding recebe um pequeno relatório, composto por duas partes (financeira e administrativa), dos Directores da *holding*, no qual se relata o que aconteceu nesse período.

No "relatório financeiro", para além dos diferentes indicadores e rácios, faz-se uma análise dos desvios verificados em relação ao orçamentado e ao ano anterior, e apresentam-se as respectivas justificações para esses desvios.

No "relatório administrativo", basicamente controla-se a contabilidade, produzindo-se uma informação mensal, mas também se fala sobre recursos humanos, sobre as pessoas e os seus problemas, e sobre

O "feedback" do grau de satisfação dos clientes, é feito pela sede, com os quais esta tem contactos directos. Todos os meses é enviada para as filiais, um mapa das visitas a clientes, e os respectivos resultados dessas visitas.

As actas de todas as reuniões são formatadas, de acordo com uma lista de questões pré-definidas, e de todas as reuniões, nomeadamente das que se realizam quinzenalmente com os diversos Directores, são feitas actas, que são distribuídas, pelo que todos sabem de tudo, da Administração aos Directores (da holding e das filiais).

18.9.3 - Tipologia dos MCCs

Muito da coordenação e controlo, e principalmente da motivação, é feito através de relações personalizadas, nomeadamente com o Presidente e o Administrador da área internacional, ou seja, por meio de um certo "Controlo Personalizado".

Por outro lado, a sede controla as operações das empresas, mas mais importante é o acompanhamento da trajectória estratégica do Grupo, pelo que também existe um "*Controlo por Estratégia*".

Existe também um "*Controlo por Sistemas*", na base de uma gestão centralizada na sede, mas em sintonia com os operacionais das participadas.

Por sua vez, os controlos são feitos com base em "reports" normalizados e com carácter mensal, dos tipos "Pessoal e Directo", "Financeiro", "Marketing/Vendas", e de "Produção/Técnico".

18.9.4 - Os Recursos Humanos numa perspectiva internacional - Políticas de Selecção,

Avaliação de Desempenho e de Incentivos

No Grupo Iberomoldes, os gestores responsáveis por uma filial, são escolhidos com base na sua competência técnica, em que o gestor tem de ver a sua unidade de negócio numa perspectiva técnica, isto é, numa perspectiva de que as empresas são as "fábricas", e também na confiança pessoal, no sentido da inserção na cultura do Grupo, quer na maneira de trabalhar e de estar no trabalho, quer na capacidade de relacionamento pessoal.

Normalmente, os gestores de topo das filiais no estrangeiro, deverão ser originários da sede, fundamentalmente por uma questão de transmissão de cultura. Existe neste momento uma excepção a esta regra, o México, por se tratar de uma empresa recente (dois meses), e por nesta fase a responsabilidade da gestão ser do administrador do Grupo. Na gestão intermédia, os gestores são originários do país hospedeiro

Não existe uma rotação dos gestores pelas filiais, porque não é prático, quer pela necessidade de se manter relações de confiança com os clientes, que em muitos casos também são pessoais, quer principalmente pela lógica de que os próprios também são accionistas da empresa que dirigem.

O Grupo Iberomoldes,SA possui um sistema de avaliação de desempenho formalizado (bem como de incentivos), com base na vertente "resultados de exploração", tendo em consideração um conjunto muito específico (da indústria) de indicadores.

No que respeita à formação, trata-se da grande aposta da Iberomoldes, tanto na teorização sobre a indústria de moldes, como no estudo e divulgação de informação sobre essa indústria, através de manuais e compêndios, ou ainda, na formação profissional, através de acções de formação.

O Grupo possui uma escola de formação profissionalizada a tempo inteiro (a ITM / ACE – Instituto de Tecnologia de Moldes / Agrupamento Complementar de Empresas), onde com professores e manuais próprios, se preparam os futuros técnicos e quadros.

18.9.5 - A informação para a Gestão

Existe um sistema de informação para a gestão integrado a nível do Grupo, mas não está *on-line*, por opção.

A informação estratégica em "formação", está disponível apenas ao nível da Administração da holding, e de poucas pessoas mais. Ao responsável pela filial, e sócios, apenas lhe é fornecida a informação referente à sua filial.

De facto, a informação estratégica não tem grande divulgação para não agudizar as condições de concorrência com as outras empresas, que se localizam neste sector de actividade e na mesma área geográfica. Assim em termos de informação estratégica, o Grupo é pouco transparente.

Por outro lado, o estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais, nomeadamente para a resolução de problemas, é incentivada no Grupo.

19 – CONCLUSÕES

19.1 – Introdução

Do estudo efectuado pôde constatar-se a existência de níveis organizacionais e capacidades de respostas muito diferenciadas, que decorre não só, dos recursos disponíveis e da própria dimensão de cada Grupo, mas também, da sua dinâmica e da sua cultura.

Por exemplo, enquanto alguns procuram adaptar as suas estruturas organizacionais e respectivos MCCs, às novas realidades do Grupo, outros reorganizam-se numa estratégia de antecipação, como por exemplo a Inparsa, numa lógica de previsíveis convergências no futuro, a dos sectores das telecomunicações, com o denominado "entertainment".

Outros ainda, como a Jerónimo Martins, com uma participação internacional apenas na área do retalho, equacionam soluções alternativas organizacionais, decorrentes do crescimento, do aumento crescente de importância da tecnologia, por exemplo na exploração das lojas, da coerência e globalização do marketing na Distribuição, ou mesmo da mera expansão dos activos.

Por outro lado, conclui-se também que os Grupos objecto de estudo, por força do seu ritmo acelerado de crescimento, não têm tido tempo para estabilizar a sua estrutura organizacional, nomeadamente a da sua área internacional, bem como, os próprios MCCs que utilizam (ou que poderiam criar).

A título de exemplo, o Grupo Sonae/Inparsa sofreu na década de noventa, três profundas reestruturações, a última das quais em 1998, e pelas razões atrás mencionadas.

Sabendo-se que a estrutura (e as pessoas) de cada Grupo depende das necessidades e da complexidade das operações locais, teremos que, se por um lado, as diversidades geográfica e de negócios, obrigam a uma especialização orgânica no seio dos Grupos Económicos, e ao reforço dos MCCs, de modo a ser possível acompanhar, coordenar e controlar as suas filiais, em Portugal e principalmente no estrangeiro, por outro, quanto maior for essa diversidade, e maior for a dimensão do Grupo, mais sofisticados e exigentes têm que ser os instrumentos de coordenação e controlo a utilizar.

Por outro lado, a oportunidade do negócio, e por vezes a sua dimensão, não são compatíveis com a rapidez exigida para criar os novos MCCs, cuja necessidade decorre da compra, pelo que a solução é fazer adaptações dos que existem, reajustando-os posteriormente.

Um bom exemplo, é a situação actual da Portugal Telecom, com as recentes aquisições no Brasil, já anteriormente citadas. Neste caso, face ao aumento brutal da dimensão da sua área internacional (o volume de negócios aumenta 4,6 vezes), é a própria lógica da estrutura interna que tem de ser repensada, para além dos MCCs.

Do estudo feito aos maiores Grupos Económicos (Sonae/Inparsi, Jerónimo Martins, Amorim, Cimpor, Portugal Telecom, Petrogal e Somague), é visível a tendência, para aumentar fortemente a contribuição da sua área internacional para o volume de negócios do Grupo, e mesmo nalguns casos, fazer maioritária essa contribuição. Este aumento da dimensão internacional tem sido tão rápido, que se torna ainda mais difícil criar, ou mesmo estabilizar, um sistema de coordenação e controlo das diferentes empresas do Grupo, nomeadamente as sediadas no estrangeiro.

Nestas circunstâncias, existem novas necessidades de informação, e as variações nas fontes de informação são tão frequentes, que obriga a criar novos indicadores e a anular outros, pelo que se torna indispensável garantir uma monitorização cuidada desses mecanismos, e um tempo de resposta muito curto, para fazer os necessários reajustes.

Do estudo efectuado, conclui-se que na maioria dos Grupos, o desenvolvimento e a sofisticação dos MCCs não acompanhou a evolução organizacional decorrente do crescimento, sendo esta uma área onde ainda se verifica um certo atraso, não compatível com a dimensão multinacional que se pretende para esses Grupos.

Constatou-se também que, quanto mais centralizado for o Grupo, mais complexos e exigentes têm de ser os MCCs. O caso da JMH, com a sua forte centralização financeira, é um bom exemplo.

Das diferentes lógicas organizacionais encontradas nos maiores Grupos objecto de estudo, constata-se que a organização matricial, tem uma maior e mais rápida capacidade de adaptação, às solicitações incrementais de crescimento, do que a solução tipo Divisão ou sub-holding internacional.

19.2 – Caracterização dos “Mecanismos de Coordenação e Controlo”

Da investigação feita aos nove Grupos Económicos Portugueses, no que respeita aos Mecanismos de Coordenação e Controlo, foi visível a preferência pelos de carácter formal e burocrático (Jarillo e Martinez; 1989), assente em relatórios normalizados quantitativos.

Foi também visível a pouca importância dada aos MCCs orientados para a pessoa pela maioria dos Grupos, privilegiando-se a lógica organizacional hierárquica baseada na estrutura vertical.

Também a não preferência por políticas de socialização por parte dos Grupos nas suas empresas como MCC (apenas dois deles a possuem), e a falta de sensibilidade de alguns, quanto à importância da existência de uma Cultura de Grupo, como instrumento importante de coesão e de controlo, foram conclusões possíveis de retirar da investigação

Tal realidade é no entanto lógica e era esperada, dada a relativa falta de experiência dos Grupos objecto do estudo, como EMNs. O seu aparecimento como Grupos Internacionais é recente, e a sua dimensão, embora em fase de crescimento, é ainda reduzida.

Com base no estudo (ver Quadro IV.3), foi possível concluir que, dois dos principais instrumentos de “Coordenação e Controlo”, ou seja, os sistemas de “Planeamento Estratégico” e de “Controlo Orçamental”, formais e normalizados, eram utilizados a nível da sede e filiais, por todos os Grupos objecto deste estudo, com a excepção de em dois casos, o “Planeamento Estratégico”, não ser feito a nível das filiais.

Por outro lado, o possuir um “Controller” (ou as funções de) na sede do Grupo e nas filiais, mostrou ser um factor relevante para sete dos nove Grupos, o que prova a importância desta função para a “Coordenação e Controlo” das suas filiais no estrangeiro (e nacionais).

Também, seis dos nove Grupos, consideraram possuir uma cultura empresarial própria, enquanto que destes seis, apenas quatro, admitiram ter uma política de formação profissional comum a todos os trabalhadores em geral, e a quadros em particular.

Analisando a tipologia dos MCCs (ver Quadro IV.4), verifica-se que a maioria elegeu o “Controlo por Sistemas”,²¹ como o conjunto de instrumentos para o “acompanhamento, coordenação e controlo” das filiais no estrangeiro, que melhor se adapta ao seu Grupo, normalmente coexistindo com o “Controlo Personalizado”.

²¹ Philippe Lasserre, página 92

Quadro IV.3 – MCCs nos Grupos Económicos objecto de estudo

Mecanismos de Coordenação e Controlo									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Tem "Planeamento Estratégico" formal e normalizado / sede	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tem "Planeamento Estratégico" formal e normalizado / filial	x	x		x	x	x	x		x
Tem "Controlo Orçamental" formal e normalizado / sede	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tem "Controlo Orçamental" formal e normalizado / filial	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tem "Controller" / sede	x	x	x		x	x ****	x	x	
Tem "Controller" / filial	x	x		x **	x **	x **	x	x **	
Tem política de formação comum a todo o Grupo	x *	x			x				x
Tem cultura de Grupo	x	x		x	x		x		x
Tem políticas de socialização	x ***	x			x				
* - só para quadros ** -Director Financeiro *** - só para gestores de topo **** - Repartido por: Gabinete de Planeamento e Controlo / Direcção Financeira									

De salientar, que é normal nos Grupos Económicos utilizarem-se vários modelos de MCCs em simultâneo - neste estudo apenas três dos Grupos não o fazem -, não só, porque a diversidade de empresas e de actividades assim o exige, mas também, porque em grandes Grupos, nenhum modelo isolado é suficiente.

Quadro IV.4 – Tipologia dos Grupos de MCCs

Tipologia dos Grupos de "Mecanismos de Coordenação e Controlo"									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Controlo por Desempenho Financeiro		x		x		x		x	
Controlo por Sistemas	x		x	x	x		x		x
Controlo por Estratégia		x				x		x	x
Controlo Personalizado	x	x		x		x		x	x
Controlo Ideológico									

Em relação ao Quadro IV.5, os tipos de relatórios que nele constam, são aqueles que no estudo efectuado, o autor concluiu serem os mais utilizados, e considerados pelos Grupos como os mais importantes.

Assim, quanto à Tipologia dos relatórios (ver Quadro IV.5), os Financeiros e os de Marketing-Vendas, colheram a unanimidade dos Grupos objecto do estudo, como também era previsível.

O relatório Técnico / Produção, por sua vez, só não colhe a unanimidade, porque existe num dos Grupos, uma situação de total autonomia das filiais, no que respeita ao processo produtivo.

De salientar também, a importância dada ao relatório sobre o meio-ambiente, decisivo para a estratégia de crescimento dos grandes Grupos, que partindo de avultados investimentos a nível local, posicionam-se a prazo para novos investimentos, visando uma estratégia de globalização regional.

Quadro IV.5 – Tipologia dos Relatórios de Acompanhamento e Controlo

Tipologia dos Grupos de "Relatórios" de Acompanhamento e Controlo									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Pessoal e Directo			x	x	x		x		x
Marketing / Vendas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Financeiro	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Produção / Técnico		x	x	x	x	x	x	x	x
Meio-Ambiente	x		x		x		x	x	x
Qualidade			x				x		
Objectivos estratégicos a médio prazo									x
Segurança	x								
Evolução do fundo de maneio	x	x							
Business-Plan				x					
Resultados						x			

QUADRO CARACTERIZADOR DOS PRINCIPAIS PARÂMETROS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO

Uma das questões colocadas na problemática inicial da Tese, referia-se à definição de um Quadro caracterizador, contendo os indicadores considerados fundamentais, para um eficiente acompanhamento, coordenação e controlo das filiais no estrangeiro por parte da sede de um Grupo Económico Português.

A opção recaiu apenas sobre mecanismos formais e burocráticos, face às limitações que decorrem dos Grupos objecto de estudo já explicitadas, e foi feita tendo em conta, não só a análise dos MCCs mais utilizados por esses Grupos, mas também em consequência da própria reflexão do autor.

O Quadro IV.6 contém assim um conjunto de parâmetros, considerados como os principais pelo autor (de um modo genérico), para o acompanhamento, a coordenação e o controlo das filiais no estrangeiro de uma EMN portuguesa.

O conjunto de parâmetros mais indicados para cada filial em particular, dependerá de um conjunto de variáveis, como sejam, o tipo de actividade exercida, o meio envolvente do país hospedeiro, do estágio de maturidade da filial enquanto parte do Grupo, da dimensão e da estrutura organizacional da EMN, e outros.

Os parâmetros indicados no Quadro IV.6, encontram-se reunidos em três grupos. No primeiro temos os de carácter económico e financeiro, da responsabilidade das respectivas áreas financeiras, de periodicidade mais alargada, e destinadas a avaliar a prazo, os desempenhos económico e financeiro das filiais.

Num segundo grupo, encontram-se os indicadores operacionais, destinados a avaliar a evolução da actividade e do nível de operacionalidade da filial. Tem uma periodicidade mais reduzida, e deve permitir fazer correcções de muito curto prazo, se necessário. Incluem-se neste grupo, três parâmetros de avaliação directa do desempenho da gestão da filial, os seja, o grau de satisfação dos clientes, o nível de operacionalidade da filial, e o nível dos objectivos estabelecidos no respectivo plano estratégico para a filial,

Finalmente um terceiro grupo, que contém os parâmetros relacionados com a análise periódica que deve ser feita ao meio envolvente da filial, nas suas várias vertentes: a nível da indústria e da concorrência; a nível económico, social, político e cultural do país hospedeiro; e a nível da actividade reguladora do governo do país hospedeiro. De salientar a inclusão neste grupo, de outro parâmetro de avaliação do desempenho da gestão da filial, quando esta resulta de uma parceria (o nível de relacionamento com os sócios locais).

Quadro IV.6 – Parâmetros Burocráticos de Acompanhamento, Coordenação e Controlo

Parâmetros Burocráticos de Acompanhamento, Coordenação e Controlo	
Económicos e Financeiros	
Balanço	
Demonstração de Resultados	
Evolução dos "capital proposal"	
Evolução dos Resultados	
Evolução do Fundo de Maneio	
Evolução do Financiamento (a)	
Lucros e Perdas sintéticos	
CROI	
ROI	
Evolução do "Working Capital"	
Custos Directos e indirectos	
Prazo médio de pagamentos/recebimentos	
Contas de Excepção	
Rentabilidade das Vendas	
Operacionais	
Especificos de cada actividade/unidade de negócio (diversos)	
Crescimento da quota de mercado	
Evolução do saldo de clientes	
Margem Operacional	
Volume de vendas -diário/mensal	
Preço (s) de Venda	
Indicadores de stocks	
Indicadores de Produção	
Evolução do "mapa de pessoal"	
Volume de horas extraordinárias	
Custos internos/externos/comerciais de Qualidade	
Grau de satisfação dos clientes	
Nível de operacionalidade da filial	
Nível de realização dos objectivos contidos no "business-plan"	
Meio-Envolvente Local	
Indicadores macroeconómicos	
Análise estratégica da Indústria (local e/ou regional)	
Análise da concorrência	
Indicadores socio-culturais	
Situação legal	
Nível de relacionamento com os sócios locais	
(a) - com destaque para a autonomia financeira, e os financiamentos obtidos em moeda local	

19.3 - Sistemas de Informação: qualidade e transparência da informação

Os sistemas de informação constituem um poderoso "mecanismo de controlo", sendo a sua influência fortemente sentida no seio dos Grupos, e enorme o poder que proporciona, a quem os controla.

No que concerne à qualidade e à transparência da informação no interior dos Grupos objecto do estudo (ver Quadro IV.7), constatou-se que existem estádios diferenciados de integração das partes principais (holding, sub-holdings, e principais filiais) de um Grupo Económico, num único sistema de informação para a gestão.

Sabendo-se que o investimento em sistemas de informação verticais, e a criação e desenvolvimento de relações laterais, aumenta a capacidade de processamento da informação recolhida, com naturalidade, seria de esperar um maior empenhamento dos "Grupos Económicos", nesse tipo de investimento.

Porém, da análise dos nove Grupos em estudo, se por um lado se conclui que existe uma aposta na implementação de sistemas verticais de informação, por outro, constata-se que a sua extensão às filiais, ou não existe, ou é muito reduzida, e que as relações laterais ou não são incentivadas, ou quando permitidas, a cultura interna não as motiva.

Quadro IV.7 – A Informação no seio do Grupo

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Tem sistema de informação para a gestão, integrado a nível do Grupo?		x			x	x			x
Tem sistema de informação para a gestão, integrado a nível do Grupo objecto do estudo?	x	x			x	x			x
Tem sistema de informação para a gestão, apenas integrado a nível da sede do Grupo objecto do estudo?	x						x		
Tem sistema de informação para a gestão, apenas integrado a nível de uma área/sub-holding do Grupo ?				x					
Existe comunicação entre a sede e as filiais, a nível de sistema?	x	x	x	x	x	x	x	x	
Existe comunicação entre filiais?									
É incentivado o estabelecimento de canais informais entre os gestores das várias filiais?		x		x				x	x
Tipo de informação fornecida ao gestor da filial	(e)	(d)	(f)	(d)	(d)	(f)	(d)	(d)	(f)
Acessibilidade da informação estratégica tomada (sede)	©	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)
Acessibilidade da informação estratégica tomada (filial)	©	©	(b)	(c)	(b)	(b)	(b)	(b)	(b)
Acessibilidade da informação estratégica em formação	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)
(a) - Administração (b) - Administração e gestão de topo -1ª linha © Administração, gestão de topo -1ª linha, e gestão intermédia (d) - Toda (e) - Toda, excepto a estratégica (f) - Apenas a respeitante à sua filial (g) -Espanha e Portugal									

De facto, dos Grupos estudados, apenas cinco tem um sistema de informação integrado a nível das partes principais do Grupo, mas mesmo estes, ainda não integrando todas as participadas estratégicas no estrangeiro. ,

Trata-se de uma das áreas, onde foi visível a fase de reestruturação e adaptação às novas exigências, decorrentes do crescimento acelerado verificado nos últimos cinco anos, nos Grupos objecto de estudo.

Verifica-se também, a nível do estabelecimento de fluxos de informação laterais, que estes não existem, como consequência de não existir comunicação entre filiais, nem considerarem tal como necessário.

Por outro lado, canais de ligação entre a holding e as filiais, oito em nove grupos confirmaram a sua existência, embora nem em todos existisse uma ligação permanente.

19.4 - Dimensão internacional dos Recursos Humanos

A selecção do perfil dos gestores de topo para as filiais, depende genericamente (para além dos já citados na introdução), do modelo organizacional do Grupo, do meio envolvente local, onde vai trabalhar, da maior ou menor autonomia da filial em causa, e também dos objectivos que se pretendam atingir, pois por exemplo, o perfil exigido ao gestor responsável pela criação e lançamento de uma empresa, é diferente do exigido ao que vai gerir uma empresa madura e estabilizada. Não existe pois, nenhuma receita para a escolha do melhor perfil para o gestor de topo de uma filial.

Por outro lado, constituindo os traços de personalidade dos gestores, um poderoso "mecanismo de controlo" por parte da sede/holding sobre as filiais, torna-se evidente o extremo cuidado que deverá ser posto na sua selecção.

De um modo geral, o perfil de um gestor é caracterizado por um conjunto maior ou menos de parâmetros, dependendo da maior ou menor profundidade de caracterização que se pretende.

Do estudo efectuado, os principais parâmetros indicados pelos Grupos objecto de estudo, foram os que constam do quadro IV.8.

Quadro IV.8 – Caracterização do perfil do gestor de uma filial

Caracterização do perfil de um gestor de uma filial									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Competência técnica *	1º	1º	1º	1º	1º	2º	1º	1º	1º
Confiança pessoal	2º	2º	2º	2º	3º	1º	2º		2º
Bom senso				3º					
Capacidade de análise da informação disponível									
Boa capacidade de decisão									
Interiorização da Cultura do Grupo	3º	3º			2º		3º		3º
Disponibilidade para a expatriação								2º	
Ambicioso e capaz de aceitar desafios						3º			
* - perfil adequado à função									

Da análise do quadro, no que respeita à escolha do gestor responsável pela filial, verificou-se uma quase unanimidade, em torno do factor “competência técnica”, entendida no sentido do “perfil adequado à função”, como a principal característica a ter em conta no perfil do gestor.

A confiança pessoal, confirmou-se como um factor relevante (6 em 9) a ter em consideração, aparecendo associado ao da “competência técnica”, num binómio considerado decisivo na escolha do gestor.

De salientar que o parâmetro “interiorização da cultura do Grupo”, constituiu um factor, também importante, a ter em consideração, em cinco dos nove Grupos, o elegeram como 2º ou 3º factor de escolha.

Quadro IV.9 – Gestão dos Recursos Humanos

Gestão dos Recursos Humanos, numa perspectiva internacional									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Faz rotação dos gestores pelas filiais	x	x							
Origem dos gestores de topo	A	D	A / B	A	B	A	A	C	A
Origem dos gestores intermédios	D	D	A / B	A	B	A / B	B	C	B
Transferência de pessoal entre filiais	x				x		x		
Tem política de formação comum a todo o Grupo	x *	x			x				x
A - sede B - país hospedeiro C - outro país D - qualquer país * - só para quadros superiores									

Quanto à origem dos gestores de topo (ver Quadro IV.9) existe uma clara preferência pela nacionalidade portuguesa, sendo aceite em determinados casos, que também possa ser local.

A mobilidade dos "Recursos Humanos" com perfil internacional, quer em termos da rotação dos gestores, quer de transferência de pessoal, pelas várias filiais, constituem operações pouco usuais, o que é explicável nalguns dos Grupos objecto de estudo, pela sua reduzida experiência, e/ou dimensão internacional do Grupo.

Por outro lado, nos nove Grupos "Económicos" objecto de estudo, sete/seis indicaram ter um sistema formal de avaliação de desempenho e de incentivos, para os gestores e quadros de primeira linha, quer na sede, quer nas filiais.

Estes, basicamente consistem em fixar um determinado conjunto de objectivos mínimos a atingir no final do ano, fixados aquando da elaboração do "Plano", objectivos esses que são mensuráveis, e objecto de monitorização continuada ao longo do ano. No quadro IV.10, indicam-se os principais parâmetros utilizados na definição desses objectivos.

Os incentivos, por sua vez, são proporcionais ao grau do êxito, com que esses objectivos são atingidos. De salientar ainda, que cinco dos Grupos estudados, fazem planeamento de carreiras para os seus quadros superiores.

Quadro IV.10 – Sistemas de Avaliação de Desempenho

Sistemas de Avaliação de Desempenho									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Tem sistema de avaliação de desempenho e de incentivos / sede	x	x		x	x	x	x		x
Tem Sistemas de Planeamento de Carreiras	x	x		x	x	x			
Tem sistema de avaliação de desempenho e de incentivos / filial	x	x		x	x	x			x
Parâmetros principais dos Sistemas de Avaliação de Desempenho									
Grau de cumprimento dos objectivos/metapas pré-estabelecidas									
Contribuição para os resultados globais do Grupo									
Contribuição (qualitativa) para a "performance" do Grupo									
Working Capital									
ROI - Return On Investment									
CROI - Cash Return On Investment									
Crescimento da quota de mercado									
Custos Indirectos									
Custos directos									
Produção, com base no volume de subcontratação									
Horas extraordinárias do pessoal									
Variáveis diversas relacionadas com o desempenho financeiro e económico									
Avaliador (carácter subjectivo)									
Nível de relacionamento com os sócios locais									
Nível de operacionalidade da filial									

Constatou-se também do estudo, que para alguns dos Grupos, que tinham negócios no estrangeiro na base de parcerias, a qualidade do relacionamento do gestor da filial com os parceiros locais, constitui um factor muito importante a acompanhar, e que vai constar da avaliação que é feita do desempenho desse gestor.

19.5 – Autonomia das filiais no estrangeiro

De salientar, que ao fazer-se uma análise do grau de autonomia de uma filial, temos de considerar dois tipos de autonomia distintos, ou seja, as autonomias financeira e operacional.

No quadro IV.11, como se pode observar, não foi feita esta distinção, tendo sido considerada uma avaliação global.

Quadro IV.11 – Grau de autonomia das filiais

Grau de Autonomia das filiais			
Nível da tomada de decisão	Filial	Divisão Intern.	Holding
Atribuição de Recursos (a)	1	1	8
Contratação da Gestão da Filial	1	0	8
Estabelecimento de parcerias locais	1	0	8
Definição do mercado do produto (b)	4	1	6
Entrada em novos mercados (c)	4	0	8
Introdução de novos produtos/serviços (d)	4	0	6
Aprovação de Planos e calendarizações	1	1	8
Mudanças na organização da filial	4	1	6
Novos investimentos (incluídos no Plano e Orçamento)	7	0	2
Novos investimentos (não incluídos no Plano e Orçamento)	1	0	8

Relativamente a alguns dos parâmetros indicados no quadro IV.11, as respostas obtidas por parte de alguns dos Grupos, são-no na base do "depende". Essas situações são:

- (a) – Na filial, até um determinado "plafond".
- (b) - Na filial ou na sede, consoante esteja ou não, incluído na estratégia global do Grupo
- (c) - Mercado local (filial); mercado regional (sede).
- (d) – Depende do tipo de produto, e dos recursos que consome.

Em termos de autonomia das filiais, existe uma unanimidade (a exceção corresponde a uma falsa autonomia), sobre o concentrar na sede da "holding" a capacidade de decisão sobre tudo o que seja estratégico, ou signifique aumento de recursos, ou o seu consumo em montantes elevados.

A unanimidade também existe, quanto ao poder exclusivo da sede, sobre investimentos não contemplados no Orçamento aprovado.

Por seu lado, dentro do Plano e Orçamento aprovados, sete em nove dos Grupos consideram ser uma competência das filiais, a responsabilidade da sua gestão, mas sempre com uma coordenação financeira da sede.

De salientar que nos grandes Grupos, como a JMH, a Cimpor ou a Inparsa, o acompanhamento e o controlo da gestão financeira são considerados críticos, para um bom desempenho

CONCLUSÕES FINAIS

1 – INTRODUÇÃO

O aparecimento nos últimos três anos, de um núcleo importante de *Grupos Económicos Portugueses* com dimensão internacional, que se pretendem estruturar como EMNs, tornou actual em Portugal, a necessidade de se aprofundar os conhecimentos sobre os *Mecanismos de Coordenação e Controlo* das filiais no estrangeiro, por parte das sedes dessas EMNs portuguesas.

Por outro lado, os MCCs pela sua própria natureza, inserem-se num quadro mais vasto da internacionalização das empresas portuguesas, da sua lógica organizacional interna, e mesmo, das suas filosofia e estratégia de gestão.

Consequentemente, foi necessário caracterizar cada Grupo, e proceder à sua análise nos seus múltiplos aspectos como organização, como condição prévia para melhor entender o funcionamento dos seus MCCs.

A investigação efectuada, foi estruturada tendo por base os estudos de Bartlett e Ghoshal, Doz e Prahalad, Jarillo e Martinez e Lassere, tendo o apoio metodológico de Yin e Eisenhardt.

Por seu turno, a opção feita pelos maiores Grupos Económicos Portugueses, tendo em conta a dimensão, a experiência e o perfil das suas operações internacionais, mostrou ser uma opção correcta. A dimensão e a experiência internacionais dos Grupos seleccionados, permitiram recolher informação (em quantidade e em qualidade), que noutras hipóteses de trabalho seriam muito difíceis de obter.

No entanto, a escassez da amostra (nove Grupos), a diversidade da sua dimensão e das suas actividades, as diferenças nas suas génese e a sua "idade" enquanto Grupos, torna difícil generalizar.

É possível, contudo, a identificação de um conjunto de factores transversais aos vários Grupos, e intrínsecos de cada um, que são úteis e susceptíveis de uma certa generalização.

2 – CARACTERÍSTICAS DOS GRUPOS ECONÓMICOS OBJECTO DE ESTUDO

Os Grupos Económicos, objecto de estudo, podem ser divididos numa primeira análise, em dois conjuntos com características bem diferenciadas. O primeiro, onde estão os Grupos que se podem denominar de pequena dimensão (no contexto dos nove casos seleccionados), inclui a Autosil e a Iberomoldes. O segundo, de média e grande dimensão, inclui os restantes.

Tornou-se claro na investigação, que muitas das questões e problemas com que os Grupos têm de lidar, não são os mesmos para os dois conjuntos. Por exemplo, a insuficiência de recursos financeiros, as dificuldades de coordenação e controlo, ou o nível de conhecimento e a forte concorrência nos mercados de destino, são preocupações decisivas para os pequenos Grupos, mas não o são para os restantes.

É também possível fazer um outro tipo de distinção entre esses Grupos, considerando dois conjuntos com características bastante diferenciadas, quanto à sua cultura, e que advêm da sua génese enquanto Grupo.

Num primeiro conjunto, temos os Grupos que possuem capitais públicos, e que têm a sua origem na agregação de ex-empresas públicas, onde não existe uma Cultura empresarial, ou se existe, é uma herança da principal empresa que esteve na respectiva constituição.

Num segundo conjunto, temos os Grupos privados, de natureza familiar ou não, onde a existência de uma Cultura (quando existe), ou é o resultado de uma herança e do tipo de actividade principal que o Grupo exerce, ou resulta da personalidade do seu principal accionista.

O aparecimento das primeiras EMNs portuguesas

Uma primeira conclusão que se pode tirar desta investigação, é o aparecimento de Grupos Económicos Portugueses com dimensão internacional, inclusivé detendo a liderança mundial, como são os casos da Corticeira Amorim (cortiça), este já com uma certa antiguidade, e da Sonae Indústria (aglomerados de madeira).

Outros exemplos são a Cimpor (cimento), que ocupa a nona posição a nível mundial, e a Iberomoldes, que embora noutra escala empresarial, possui uma posição de destaque a nível mundial na indústria de moldes.

3 – ORIENTAÇÕES DE MERCADO, PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Durante muitos anos e até ao início da década de noventa, a internacionalização das empresas portuguesas fazia-se de um modo geral, por via da exportação, tendo como principais mercados de destino a Espanha e a Alemanha.

A internacionalização por via do Investimento Directo, que teve o seu arranque no início da década de noventa, tinha como destino, preferencialmente Espanha, opção lógica por razões geográficas, culturais e económicas.

No entanto, da investigação efectuada, uma importante conclusão a que se chegou, foi a de uma importante mudança na orientação dos mercados de destino do IDPE, a partir de 1998, com a troca da Espanha (tradicional primeira escolha até 1995, com cerca de 50% do IDPE), por outros destinos, essencialmente fora da Europa.

De facto, foi possível concluir que a expansão internacional dos Grupos objecto de estudo, foi conseguida, na base de mercados de elevado potencial de crescimento, e de boas perspectivas de penetração. A opção por países próximos, em termos culturais, foi uma segunda razão das escolhas feitas.

O Brasil como o principal mercado de destino para o IDPE.

Assim, concluiu-se por exemplo, que a primeira opção em termos de mercados de destino, por parte desses Grupos, era a América do Sul, com com largo destaque para o Brasil, numa lógica que decorre de mercados geograficamente próximos (da sede ou de filiais já existentes), e de culturas muito próximas.

Por outro lado, constatou-se também, que o mercado espanhol, ao contrário do que se poderia esperar, sendo considerado um mercado estratégico para alguns dos Grupos, não constitui de momento, um mercado prioritário para novos investimentos (excepto a Petrogal)²², para além dos de consolidação das operações já existentes, ou de expansão, visando a protecção do mercado doméstico, como são os casos da Cimpor na Galiza, da Sonae Indústria, e da própria Petrogal.

²² Ver razões apontadas no capítulo 14

As principais razões que conduziram à internacionalização das EMNs portuguesas objecto de estudo, prendem-se com a necessidade destas de obterem massa crítica como Grupo Económico, mas também, com a globalização crescente dos sectores de actividade em que operam, e o amadurecimento do mercado português (excepto o sector da Distribuição).

De salientar, que a expansão do sector da Distribuição (que não está maduro em Portugal), não acontece a um ritmo comandado pelo mercado, porque se encontra condicionado por via administrativa-grandes superfícies-, o que conduziu a que os Grupos de Distribuição canalizassem parte dos seus investimentos para o estrangeiro, nomeadamente para a Polónia e o Brasil.

Por outro lado, o principal problema surgido com o processo de internacionalização dos Grupos, relaciona-se com a insuficiência de "Recursos Humanos" de qualidade, com perfil internacional e de confiança, para as equipas de gestão das filiais no estrangeiro, o que condiciona o ritmo com que a internacionalização é implementada.

Outro factor também importante, relaciona-se com as diferenças de cultura organizacionais entre o Grupo e as empresas objecto de aquisição, o que obriga a uma deslocação da cultura da sede para as filiais.

A diversificação das actividades, como um meio de ganhar escala.

Uma outra conclusão retirada desta investigação, tem a ver com a estratégia seguida por alguns Grupos no seu processo de internacionalização, em que adoptaram a diversificação de actividades (a par da expansão/consolidação dos sectores onde já operam), como meio de ganhar escala como Grupo Económico Internacional. São exemplos, a Sonae na Distribuição (a sua actividade no estrangeiro resumia-se à indústria dos aglomerados de madeira), ou do Grupo Amorim na Hotelaria (anteriormente apenas operava no sector da cortiça).

Por outro lado, é hoje é transparente para os Grupos, de que as empresas que se encontram em sectores de actividade que estão globalizados a nível mundial ou regional, ou se internacionalizam rapidamente, ou deixarão a prazo de existir.

As parcerias estratégicas, como um veículo para reduzir o risco do investimento, e obter o acesso a novos mercados.

No que concerne às parcerias estratégicas, três conclusões muito claras se podem tirar deste estudo. Na primeira constata-se que, para os Grupos objecto de estudo, as parcerias estratégicas visam fundamentalmente a redução de riscos (e de custos), face a um eventual investimento directo sózinho, e/ou o acesso ao mercado.

Na segunda, que nas parcerias estratégicas a estabelecer, os Grupos querem o controlo da gestão em qualquer circunstância, de preferência com uma participação maioritária no capital social, que é levada ao extremo dos 100% sempre que tal seja exequível.

É ainda possível tirar uma terceira conclusão, segundo a qual, apenas uma minoria dos Grupos considera fundamental, ou mesmo importante, para a escolha dos parceiros, a existência de uma empatia, ou de uma total coincidência de objectivos para estabelecer as parcerias.

Os Recursos Humanos Internacionais, como um travão ao ritmo da internacionalização

Do estudo efectuado foi possível concluir, que a principal preocupação dos "Grupos Económicos" nos seus processos de internacionalização, estão relacionados com a dimensão internacional dos "Recursos Humanos", em que por um lado, se salienta a insuficiência desses recursos com perfil internacional, associada a uma reduzida mobilidade internacional dos quadros portugueses, e por outro, se evidencia a falta de qualidade e/ou disponibilidade da mão-de-obra nos mercados de destino.

Com efeito, a reduzida mobilidade dos Recursos Humanos Internacionais, nomeadamente dos gestores seniores, para trabalharem por longos períodos nas filiais estrangeiras das EMNs portuguesas, constitui um importante condicionamento à sua internacionalização, quer em termos de crescimento, quer no aproveitamento de oportunidades de negócio entretanto disponíveis.

No entanto, a grande capacidade de adaptação às diferentes culturas e aos diferentes meios envolventes, bem como de aprendizagem de novas "línguas", constitui uma vantagem competitiva importante dos "Recursos Humanos Portugueses" em ambientes internacionais.

Por outro lado, tal como na maioria das EMNs europeias, também os Grupos Económicos Portugueses promovem a internacionalização dos seus gestores, recorrendo normalmente à expatriação, a visitas curtas de carácter técnico, quer para aquisição de conhecimentos, quer para a resolução de problemas pontuais, e à participação regular em seminários e conferências internacionais.

A opção pela rotação de gestores e quadros pelas diferentes filiais, incluindo por exemplo, a colocação de estrangeiros na sede, ou mesmo a utilização de *task-forces* multidisciplinares internacionais, ainda não é prática corrente utilizada.

4 – MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO

Da investigação efectuada, foi também possível concluir pela aposta dos diferentes Grupos em sistemas verticais de informação, ao contrário da tendência nas EMNs não portuguesas, que apoiam de um modo crescente, a horizontalização das empresas.

De facto, nas EMNs portuguesas objecto do estudo, as relações laterais entre filiais de países ou regiões diferentes, ou não são incentivadas como opção de gestão, ou quando o são, a cultura interna não as motiva. Não se aproveitam deste modo as potencialidades deste tipo de organização, nomeadamente na partilha de informação e conhecimento, e no desenvolvimento e reajuste de programas.

A importância de um bom sistema de informação para uma EMN

No que respeita a sistemas de informação para a gestão, a situação é muito diferenciada, notando-se carências mais ou menos importantes nos sistemas instalados, nomeadamente no que respeita a integração das diferentes partes do Grupo a nível de suporte informático e de procedimentos.

Tal situação é natural, tendo em conta, o ritmo acelerado de crescimento dos Grupos, nomeadamente na sua parte internacional. Foi também possível constatar, a existência de operações em curso na quase totalidade dos Grupos, visando a correcção das carências ainda existentes ao nível dos sistemas de informação.

Por sua vez, a escolha dos diferentes MCCs, incluindo o perfil do gestor de topo, responsável pela filial, depende de um conjunto de factores característicos do "Grupo Económico" e da própria empresa em causa, como sejam os casos do perfil empresarial (modelo organizacional, cultura de Grupo, posição competitiva, dimensões global e internacional, experiência internacional, etc), da indústria onde a empresa opera, do tipo de mercado ou país de destino (condições do meio envolvente), e de outras variáveis.

A opção pelos Mecanismos de Coordenação e Controlo Formais e Burocráticos

Da investigação efectuada sobre os MCCs, constatou-se de um modo inequívoco, a opção dos diferentes Grupos pelos Mecanismos Formais e Burocráticos²³, baseados em relatórios normalizados, basicamente de carácter financeiro e de acompanhamento da actividade, para fazer a coordenação e o controlo das filiais no estrangeiro.

A menor atenção dada aos MCCs orientados para a pessoa²⁴, é uma constatação natural e lógica, dado o ainda reduzido estágio de desenvolvimento a nível internacional, que caracteriza os Grupos objecto do estudo, para além da cultura intrínseca dos mesmos.

Tal conclusão, face ao perfil da amostra objecto de estudo, e à unanimidade recolhida junto dos Grupos, é suscetível de ser generalizada, podendo ser assim extendida de um modo genérico, às EMNs portuguesas.

Porém, no futuro, "Grupos Económicos Portugueses" que pretendam assumir uma dimensão internacional importante, irão atribuir uma importância crescente a este tipo de MCCs, assente numa lógica de "*três pilares*", a ver:

No "*primeiro pilar*", teremos a criação ou a consolidação, por um lado, de uma "*Cultura Empresarial*" própria de crenças e valores, por via de uma política de formação comum de "quadros" e gestores, e da sedimentação de um "Quadro de Valores" comuns a todas as empresas do Grupo, nacionais e estrangeiras, e por outro, de uma "*Cultura Organizacional*" também própria, susceptível de exportação para qualquer lugar onde o Grupo extenda as suas operações.

²³ Designação de Jarillo e Martínez (1989). Ver secção 7.4

²⁴ Idem

Num "segundo pilar", uma política internacional de "Recursos Humanos", assente numa lógica de formação específica comum, com a criação de uma bolsa de gestores, de rotação de gestores e transferência de quadros, num sistema próprio de avaliação de desempenho e de incentivos, na troca de visitas sede-filiais e entre filiais, na prática de reuniões conjuntas, e na horizontalização das relações entre filiais, a diferentes níveis.

Finalmente, num "terceiro pilar", teremos toda uma política de informação e de comunicação, que permita a circulação de fluxos de informação verticais (sede-filiais) e horizontais (entre filiais), assente não só, num sistema de informação integrado a todas as partes estratégicas do Grupo, com informação *on-line*, mas também, numa rede de comunicação informal horizontal e vertical, baseada numa teia de relações pessoais

Concluiu-se também do estudo efectuado, a tendência para decalcar a estrutura dirigente, nomeadamente a nível das administrações das empresas do Grupo, em que por exemplo, administradores da holding são simultaneamente administradores de sub-holdings e de diversas empresas, quer em Portugal, quer no estrangeiro.

Se tal solução, por um lado torna mais leve as equipas de gestão, permitindo obter sinergias operacionais, por outro lado, principalmente, quando tal sobreposição se faz ao nível das Comissões Executivas, torna menos flexível e ágil a gestão dessas empresas.

Questiona-se neste estudo, se os "Grupos Económicos Portugueses" (por via da amostra objecto de estudo), têm alterado os seus "Mecanismos de Coordenação e Controlo", de modo a acompanhar o crescimento da sua dimensão internacional.

Do estudo efectuado, constatou-se que todos os Grupos têm sofrido sucessivas reestruturações internas, segundo lógicas organizacionais que refletem o crescimento do grupo, a diversificação das actividades, e o aumento da sua dimensão internacional, alterações essas que tiveram um importante impacto nos MCCs existentes.

As alterações efectuadas, foram no sentido de aumentar o âmbito e a complexidade dos MCCs verticais de carácter burocrático, bem como, de melhorar substancialmente os respectivos sistemas e processos de informação para a gestão.

5 - OPORTUNIDADES DE PESQUISA FUTURA

A investigação, sobre a qual assentou a presente Dissertação, foi efectuada num período de transição por que passaram os principais Grupos Económicos Portugueses, fruto de importantes crescimentos, nomeadamente na área internacional, e de que resultaram igualmente importantes reajustamentos dos MCCs.

Sabendo-se que é da análise continuada dos problemas por que passaram as empresas ao internacionalizarem-se, que se podem tirar conclusões susceptíveis de poderem ser úteis a outras empresas que agora iniciam a sua internacionalização, que se sugerem várias pistas para possíveis oportunidades de pesquisa futura.

Assim, uma das orientações possíveis para futuras investigações, seria o acompanhamento periódico da evolução desses MCCs, depois das EMNs portuguesas estabilizarem em termos organizacionais, nomeadamente, nos MCCs orientados para as pessoas.

Ainda na mesma linha de orientação, e complementarmente a esta, uma outra hipótese poderia ser o estudo da evolução das suas estruturas organizacionais, com destaque para a área internacional.

Uma outra hipótese de investigação, seria o acompanhamento periódico da evolução das relações funcionais no interior das EMNs portuguesas, com destaque para as relações laterais entre filiais, incluindo os fluxos de informação associados e respectivos sistemas.

Numa outra linha de orientação, um outro tema para futuras investigações, como consequência natural deste trabalho, e na sequência dos de Birkinshaw e Morrison (1995), seria estudar o conceito de "Autonomia Estratégica" ao nível das diferentes filiais das EMNs portuguesas, nomeadamente do modo como esta pode variar através das diferentes papeis que uma filial pode exercer.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Caracterização de uma Empresa Multinacional Portuguesa

A. INTERLOCUTOR DIRECTO

1. Nome _____
2. Posição na Empresa _____
3. Morada : _____
4. Distrito _____ Concelho _____ Telefone _____

B. ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA

1. Denominação Social : _____
2. Morada (Sede Social) : _____

Distrito _____ Concelho _____ Telefone _____

3. Estrutura do Capital Social (contos) : À Data da Constituição Em 31 de Dezembro de 1997

▪ Capital Privado Português	_ _ _ %	_ _ _ %
▪ Capital Público Português	_ _ _ %	_ _ _ %
▪ Capital Estrangeiro	_ _ _ %	_ _ _ %
▪ Total	_ _ _ %	_ _ _ %

4. Integra algum Grupo de Empresas Sim ☐ Qual: _____
 Não ☐ _____

5. Em que país está a Sede do Grupo localizada? _____

5. Actividade Desenvolvida pela empresa

- a. Actividade Principal: _____

- b. Principais Produtos Fabricados _____

-
7. Há quantos anos exerce a empresa a sua actividade? |_|_|_|

8. Número total de empregados : 31 de Dez.de 1992 31 de Dez. De 1997
- | | | |
|------------------|---------|---------|
| ▪ Em Portugal | _ _ _ _ | _ _ _ _ |
| ▪ No Estrangeiro | _ _ _ _ | _ _ _ _ |
| ▪ Total | _ _ _ _ | _ _ _ _ |

9. Volume de negócios consolidado

Indique o valor global de negócios consolidado (incluindo as empresas participadas no estrangeiro), expresso em milhares de contos nos anos de:

-1997 -

-1998 (valor previsional)-

10. Políticas de Investimento Directo no estrangeiro

- Constituição de empresas de raiz ?

▪ Aquisição de quotas / acções ?

▪ Comercialização / distribuição ?

▪ Capacidade Produtiva?

C. IMPORTÂNCIA DA ACTIVIDADE INTERNACIONAL

1. Localização e Actividade das empresas no estrangeiro

País	Ano de Constituição/ Aquisição	Tipo de Empresa (a)		Nº de Trabalhadores (31/12/97)	Vendas 1997 (b)					Actividades Desenvolvidas ©				Antes da criação / aquisição da empresa j; exportava para o país			
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	
		A	G		A	B	C	D	E	C	P	cp	O	Sim		Não	

(a) A – Empresa Associada (participação entre 20% e 50% do capital); G – Empresa do Grupo (participação superior a 50% do capital).

(b) A – Vendas até 200 mil contos; B – Vendas entre 200 e 500 mil contos; C – Vendas entre 500 mil e 1 milhão de contos; D – Vendas entre 1 e 2 milhões de contos; E – Vendas acima de 2 milhões de contos.

(c) C – Actividade basicamente comercial; P – Actividade basicamente de produção; cp – Actividades comerciais e produtivas (industriais); O – Outras actividades, de natureza não directamente comercial nem produtiva (por exemplo, empresas holding, unidades de acesso a financiamento, unidades de investigação e desenvolvimento, etc).

02. Qual a importância relativa em 1997, das operações internacionais (conjunto das exportações provenientes de Portugal, prestação de serviços no estrangeiro por empresas estabelecidas em Portugal, e negócios de empresas do grupo / associadas, no estrangeiro), no volume de negócios consolidado do grupo?

Até 5% ☐ 6%-10% ☐ 11%-25% ☐ 26%-50% ☐ mais de 50% ☐

3. Indique qual a percentagem da produção da sua empresa/grupo que é realizada em filiais do grupo ou empresas associadas no estrangeiro.

0% ☐ 1%-5% ☐ 6%-10% ☐ 11%-25% ☐ mais de 25% ☐

D. PLANEAMENTO, COORDENAÇÃO E CONTROLO

1. Como se encontra organizada a área internacional da empresas a nível da sede?

1. Divisão Internacional

☐

5. Matricial

☐

2. Divisão Regional

☐

6. Outra

☐

3. Divisão por Área Geográfica

☐

4. Divisão por Produto a Nível Mundial

☐

14. As filiais enviam "reportings" para a sede?

☐

Sim

☐

Não

a. Se sim, em que base?

formal e de envio sistemático

☐

formal e de envio irregular

☐

b. Se sim, de que tipos, e com que periodicidade?

☐

Tipo

Pessoal e directo

Periodicidade

☐

Marketing / vendas

☐

Financeiro

☐

Produção / Técnico

☐

Meio-ambiente

☐

Outros Quais?

- Obrigado pela sua contribuição para esta investigação -

ANEXO 2

GUIÃO DA ENTREVISTA

TÓPICOS PROPOSTOS PARA SEREM ABORDADOS NA ENTREVISTA

A - RAZÕES QUE CONDUZIRAM À INTERNACIONALIZAÇÃO.

- Amadurecimento do mercado doméstico. ☐
- Globalização crescente do sector onde opera. ☐
- Necessidades de crescimento da empresa/grupo, como meio de ganhar dimensão e competitividade. ☐
- Necessidade de rentabilização dos cash-flows libertados ☐
- Necessidade de assegurar a manutenção de uma dada política de dividendos ☐
- Necessidade de redução de risco ☐
- Necessidade de criação de mecanismos de auto-defesa contra concorrentes no mercado doméstico – protecção do mercado doméstico (concorrência oligopolística). ☐
- Dimensões do mercado doméstico reduzidas, face aos operadores já instalados (exemplo da distribuição) ☐
- Necessidades de aprendizagem, com base nos novos mercados (novas culturas, novos modos de consumo, etc) ☐
- Necessidades de diversificação do portefólio de produtos ☐
- Oportunidades de negócio entretanto surgidas ☐
- Propostas da parceria, que asseguram a aquisição de conhecimentos susceptíveis de serem aplicados também nas operações domésticas. ☐
- Procura de novos mercados de matérias-primas. ☐
- Acesso a novos canais de distribuição a nível de mercado doméstico ☐
- Herança ☐
- Seguimento de clientes ☐

B - ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO SEGUIDA PELA EMPRESA/GRUPO

1. Estratégia Seguida

- Investimento Directo ☐
- Exportação Pura? ☐
- Mixta (Investimento Directo/Exportação) ☐
- Filial para: . comercialização ☐
 . distribuição ☐
 . c/ capacidade produtiva ☐

2. Investimento directo no estrangeiro?

a. Ano do primeiro investimento directo no estrangeiro

b. Indique o valor global dos investimentos do grupo em milhares de contos à data de 31/12/97.

c. Qual a percentagem atingida em 1997, pelo rácio Investimento Directo no estrangeiro /
/ Investimento Global do grupo? %

3. Aspectos gerais

a. Factores que considera indispensáveis para melhorar a competitividade da empresa.

- | | | |
|---|----------------------|----|
| ▪ Redução de Custos | <input type="text"/> | 1 |
| ▪ Inovação Tecnológica | <input type="text"/> | 2 |
| ▪ Apoios governamentais | <input type="text"/> | 3 |
| ▪ Política de marcas e de design nacionais | <input type="text"/> | 4 |
| ▪ Modernização dos métodos de gestão | <input type="text"/> | 5 |
| ▪ Metodologias dos processos de fabrico | <input type="text"/> | 6 |
| ▪ Estabelecimento de alianças e outras parcerias estratégicas | <input type="text"/> | 7 |
| ▪ Formação profissional | <input type="text"/> | 8 |
| ▪ Melhoramentos nos canais de distribuição e de comercialização | <input type="text"/> | 9 |
| ▪ Outros <input type="text"/> | <input type="text"/> | 10 |

b. Indique quantas filiais e empresas associadas, o grupo possui no estrangeiro em 31/12/1997?

- | | |
|---|----------------------|
| ▪ Filiais (empresas do grupo, com participação acima dos 50%) | <input type="text"/> |
| ▪ Empresas associadas (participação entre 20 e 50%) | <input type="text"/> |
| ▪ Total | <input type="text"/> |

c. Razões que condicionaram a estratégia

d. Dificuldades sentidas na internacionalização

- Insuficiência de recursos financeiros ☐
- Insuficiência de recursos humanos, nomeadamente pessoas de confiança para as equipas de gestão das filiais. ☐
- Reduzida mobilidade internacional dos quadros portugueses ☐
- Dificuldades de adaptação/alargamento da gama de produtos ☐
- Conhecimentos limitados dos mercados externos ☐
- Edifício legal regulador das actividades económicas português obsoleto, e redutor do desenvolvimento das empresas. ☐
- Capacidade de inovação limitada ☐
- Dificuldades de coordenação e controlo. ☐
- Dificuldades de identificação dos parceiros locais ☐
- Insuficientes conhecimentos dos canais de distribuição locais/ ausência de canais de distribuição locais. ☐
- Diferenças de cultura organizacional ☐
- Falta de informação sobre as oportunidades de negócio/condições de investimento no estrangeiro. ☐
- Imagem internacional dos produtos portugueses. ☐
- Insuficiência dos apoios à exportação/investimento no estrangeiro por parte do governo português. ☐
- Insuficiência dos apoios ao investimento, por parte dos países de destino. ☐
- Dificuldades no acesso a financiamentos em Portugal, e no país de destino. ☐
- Concorrência muito forte nos mercados de destino. ☐
- Fraco dinamismo da procura no mercado de destino. ☐
- Quadro de enquadramento fiscal/administrativo/legal nos mercados de destino. ☐
- Qualidade e disponibilidade de mão-de-obra nos mercados de destino. ☐
- Situação político-social nos mercados de destino. ☐
- Unidade ao nível da estrutura accionista. ☐
- Outras _____ ☐

e. Cooperação com empresas estrangeiras (parcerias e alianças estratégicas)

1. Qual o principal tipo de participação utilizado?

- Sole-Venture ☐ (capital) ☐ (capital)
- Joint-Venture ☐ Participação simples ☐ Participação cruzada ☐
- Outras ☐ Especifique: _____

2. Quais as regras/condições prévias que a empresa/grupo coloca numa parceria (acção de cooperação com uma empresa estrangeira?

3. Quais as razões que conduziram ao estabelecimento de formas de cooperação (parcerias / alianças estratégicas) com empresas estrangeiras:

- Necessidades de evolução/aprendizagem nos processos de concepção e desenvolvimentos de produtos. ☐
- Necessidades de evolução/aprendizagem em termos de organização na gestão ☐
- Necessidades de evolução/aprendizagem em termos de canais de distribuição, através , por exemplo, do estabelecimento de acordos de comercialização recíprocos. ☐
- Serviços de pós-vendas conjuntos. ☐
- Cooperação na candidatura a projectos industriais e unidades de chave –na-mão ☐
- Aquisição conjunta da matérias-primas/componentes ☐
- Acordos de licença cruzados ☐
- Redução de custos e riscos inerentes ao investimento directo ☐
- Aproveitamento de competências existentes na empresa ☐
- Redução dos custos de produção (obtenção de economias de escala ou de gama) ☐
- Acesso/penetração a novos mercados ☐
- Oportunidade para adquirir o conhecimento do mercado, para posterior investimento directo sózinho, num dado país ☐
- Oportunidade de exportação de outros produtos ☐
- Acesso a competências complementares ☐
- Reforço da credibilidade / reputação / visibilidade ☐

C. RAZÕES DAS OPÇÕES FEITAS, EM TERMOS DE MERCADOS VERSUS PAÍSES

HOSPEDEIROS.

- Proximidade cultural / geográfica / económica? ☐
- Conhecimento prévio dos mercados? ☐
- Consequência de parcerias estabelecidas? ☐
- Razões fiscais / exportação de lucros / facilidades de financiamento? ☐
- Aposta em mercados com grande potencial futuro? ☐
- Custo de mão-de-obra e/ou facilidades de matérias-primas? ☐
- ☐

- Menor risco no investimento? ☐
- Estratégia de globalização (por exemplo geográfica)? ☐
- Herança ☐

D. CULTURA EMPRESARIAL (CRENÇAS, VALORES, METODOLOGIAS DE GESTÃO, RELAÇÕES COM OS MERCADOS/CLIENTES, ETC).

1. A empresa possui em sua opinião, uma cultura empresarial própria, interiorizada pelos seus empregados e colaboradores?

☐

Sim

☐

Não

2. Se sim, descreva-a, nomeadamente quanto às suas origens, características próprias, etc.

3. A interiorização das crenças e valores do grupo, constitui um factor decisivo para a escolha dos gestores das filiais?

Sim ☐

Não ☐

E - PAPEL A DESEMPENHAR PELA SEDE DA EMPRESA/GRUPO NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS/ CADEIA DE COMANDO DA ÁREA INTERNACIONAL.

1. Como classifica o grau de autonomia das filiais?

Financeiro	<input type="checkbox"/>	Elevado	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Reduzido
Operacional	<input type="checkbox"/>	Elevado	<input type="checkbox"/>	Médio	<input type="checkbox"/>	Reduzido

2. O gestor responsável por uma filial (local head-business firm), responde a nível de sede perante:

- | | |
|---|--------------------------|
| ▪ Presidente do Conselho de administração | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Administração (por pelouros) | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Administrador com o pelouro da área internacional | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Gestor da Divisão Internacional | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Gestor da Divisão de Área (geográfica), onde a filial se insere | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Gestor da Divisão de Produto/Negócio a nível mundial | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Outra entidade Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |

3. A que nível do Grupo são tomadas as seguintes decisões?

	Ao nível da filial negócio	Ao nível da Divisão, sub-holding, etc	Ao nível da sede
▪ Atribuição de Recursos	1	2	3
▪ Contratação da Gestão da Filial	1	2	3
▪ Estabelecimento de Parcerias Locais	1	2	3
▪ Definição do Mercado do Produto	1	2	3
▪ Entrada em novos mercados	1	2	3
▪ Introdução de novos produtos/serviços	1	2	3
▪ Aprovação de planos e de calendarizações	1	2	3
▪ Mudanças na organização da filial	1	2	3
▪ Novos investimentos			
▪ Incluídos no Plano e Orçamento	1	2	3
▪ Não incluídos no Plano e Orçamento	1	2	3

4 - Na sua empresa/Grupo, quem resolve os problemas surgidos a nível, nomeadamente os relacionados com o Governo ou a Administração Pública?

Sede

☐

Filial

☐

Sede+Filial

☐

F - MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO - MCCS

(No interior da empresa/grupo; nas relações sede-filial; nas relações com parceiros, no âmbito das parcerias estabelecidas).

1. Os sistemas de planeamento e controlo orçamental e/ou estratégico encontram-se normalizados?

- A nível da sede? ☐ Sim ☐ Não
- A nível das filiais ? ☐ Sim ☐ Não

2. É norma a empresa fazer:

	Sim	Não
▪ Reuniões de Planeamento Estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Reuniões informais de acompanhamento de tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Reuniões conjuntas com os diversos gestores das filiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Reuniões periódicas de quadros e gestores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Visitas dos quadros da sede às filiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Visitas dos quadros das filiais à sede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Como classificaria os MCCs existentes na sua empresa/grupo?

Controlo por desempenho financeiro? ☐

Controlo por sistemas? ☐

Controlo por estratégia ☐

Controlo personalizado ☐

Controlo ideológico ☐

4. Que características são para si necessárias ter em conta, aquando da escolha de um gestor responsável por uma filial?

1. _____

2. _____

3. _____

(Escolha hierarquizada)

5. Como se processa a identificação dos desajustamentos nos MCCs, e a correcção do respectivo modelo, á medida que a empresa cresce, aprende, e se dispersa em termos geográficos e de negócios.

6. Como se estabelecem as formas de MCCS em empresas onde se está em parceria (joint-venture, ou outra forma de associação), e em que existe a necessidade de cada parceiro defender em primeiro lugar os seus próprios interesses.

7. O Grupo possui Controller?

Sede ☐ Sim
Filiais ☐ Sim

Não ☐
Não ☐

8. Como estão organizadas as áreas de Coordenação e Controlo do Grupo?

9. Assinale por favor, quais os “mecanismos de resolução de conflitos” de que a empresa dispõe, para gerir os conflitos de interesses entre as várias filiais nacionais, e a estratégia global da empresa?

▪ Atribuição de responsabilidade de decisão ☐

A nível da Sede ☐

A nível da Filial ☐

▪ Business teams / task-forces ☐

▪ Processos normalizados de resolução de problemas ☐

▪ Comitês de coordenação ☐

(empresas com uma organização matricial ou horizontal, onde os responsáveis máximos pelas filiais têm assento no órgão de gestão do Grupo)

G. POLÍTICA DE RECRUTAMENTO, FORMAÇÃO E CARREIRAS DE QUADROS, PARA ACTUAREM EM AMBIENTES INTERNACIONAIS.

1. Os gestores das filiais são por regra, originários de:

	país da empresa-mãe	país hospedeiro	outro país
a. Topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Intermédios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. A rotação dos gestores pelas várias filiais, nomeadamente de países diferentes, constitui prática corrente da empresa?

☐ Sim

☐ Não

3. A empresa possui para os gestores:

- um sistema de avaliação de desempenho e de incentivos?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Sede	<input type="checkbox"/> Não
	<input type="checkbox"/> Filiais	

- um sistema de planeamento de carreiras?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Sede	<input type="checkbox"/> Não
	<input type="checkbox"/> Filiais	

4. A empresa possui uma política de formação comum do pessoal

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Portugal	<input type="checkbox"/>	Estrangeiro	<input type="checkbox"/>

H. CONCEPÇÃO E GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA/GRUPO.

1. A empresa possui um sistema integrado de informação para a gestão (equipamentos e procedimentos) instalado, a nível da:

	Sim	Não
Sede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. A informação estratégica da empresa, encontra-se disponível até que nível da organização.

SEDE:	<input type="checkbox"/> Administração	<input type="checkbox"/> gestão de topo	<input type="checkbox"/> gestão intermédia	<input type="checkbox"/> outros níveis
FILIAL	<input type="checkbox"/> responsável pela filial	<input type="checkbox"/> gestão de topo	<input type="checkbox"/> gestão intermédia	

3. Que tipo de informação é fornecida ao gestor responsável da filial?

<input type="checkbox"/> Toda	<input type="checkbox"/> Toda, excepto a estratégica da empresa	<input type="checkbox"/> Apenas a respeitante à sua filial
-------------------------------	---	---

4. A comunicação informal, sustentada por uma rede de contactos informais entre gestores das diferentes filiais, é incentivada na empresa?

☐

Sim

☐

Não

I. PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO INTERNA, COMO INSTRUMENTOS DE GESTÃO.

1. É norma da empresa, realizar viagens como mecanismo de socialização e de incentivo? Reuniões de trabalho/convívio? Etc.

☐

Sim

☐

Gestores de topo

☐

Quadros Superiores

☐

Quadros em geral

☐

Não

2. Contactos horizontais entre filiais, ou entre a sede e as filiais, para a resolução de problemas?

Sim

☐

Não

☐

3. Transferência de pessoal entre as várias filiais.

Sim

☐

Não

☐

4. Mecanismos Integradores (reuniões, visitas, equipas temporárias ou permanentes, etc)

Sim

☐

Não

☐

J. PERSPECTIVAS DE FUTURO, EM TERMOS INTERNACIONAIS DA EMPRESA/GRUPO.

Quais os destinos preferenciais para os investimentos da empresa no estrangeiro, em termos de futuro?

. Europa

Sim

☐

Não

☐

Países

. Resto do mundo

Sim

☐

Não

☐

Países

Bibliografia

Allen, Derek (1990), *A Handbook of International Companies Structures*, International Management.

Andersen, Ulf; Forsgren, Mats (1993), *External and Corporate Embeddedness in the MNC*,
EIBA -19th Annual Conference (Lisboa, December)

Anonymous (1996), Investing in Organizational Infrastructure, *Harvard Business Review*, 74 (6),
Nov-Dec, pp.128

Anonymous (1996), Unilever: A Network Organization, *Harvard Business Review*, 74 (6), Nov-
Dec, pp. 138-139.

Baliga, B. R. e Jaeger, Alfred M. (1984), Multinational Corporations: Control Systems and
Delegation Issues, *Journal of International Business Studies*, Fall 15, pp. 25-40.

Band, David (1992), Corporate Governance: Why Agency Theory Is Not Enough, *European
Management Journal*, 10 (4) , Dec. pp. 453-459.

Bartlett, Christopher A. (1984), *Organization and Control of Global Enterprises : Influences,
Characteristics e Guidelines*, Boston: Harvard Business School.

Bartlett, C.A. (1986), *Building and Managing the Transnational: the new organizational challenge*,
Harvard Business Press.

Bartlett, Christopher e Ghoshal, Sumantra (1986), Tap Your Subsidiaries for Global Reach,
Harvard Business Review, Nov.-Dec.

Bartlett, Christopher A. e Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing across Borders:
The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School.

- Bartlett, C.A., Doz, Y. e Hedlund, G.** (1990), *Managing the Global Firm*, London: Routledge
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S.** (1990), The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, 154, pp. 603-625
- Bartlett, C.A., Doz Y. e Hedlund, G.** (1990), *Managing the Global Firm: International Sequential Advantages and Network Flexibility*, London: Routledge.
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S.** (1991), *Competing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S.** (1992), What is a global manager?, *Harvard Business Review*, Sept./October.
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S.** (1993), Beyond the M -Forme: toward the managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 23-46.
- Bartlett, C.A. e Ghoshal, S.** (1995), *Transnational Management*, Irwin.
- Bartlett, C. A. e Ghoshal, S.** (1995), Building the Entrepreneurial Corporation: New Organizational Processes, New Managerial Tasks, *European Management Journal*, 13 (2), August, pp. 139-155.
- Bartlett, Christopher e Ghoshal, Sumantra** (1998), *The Individualized Corporation*, Harper Business.
- Bethel, Jennifer e Liebeskind, Julia** (1993), The Effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring, *Strategic Management Journal*, 14, ed. Especial, Summer, pp. 15-31.
- Birkinshaw, Julian M. e Morrison, Allen J.** (1995), Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, pp. 729-753.

Birkinshaw, Julian, Hood, Neil e Jonsson, Stefan (1998), Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The role of Subsidiary Initiative, *Strategic Management Journal*, 19, pp. 221-241.

Boyd, Brian K . (1994), Board Control and CEO Compensation, *Strategic Management Journal*, 15 (5), June, pp. 335-344.

Chandler, A. D. (1962) - *Strategy and Structure* Cambridge, Mass: The MIT Press.

Chandler, A. D. (1975), The multi-unit enterprise : *A historical and international comparative analysis and summary in the H.F.Williamson (ed), Evolution of international management structures*, University of Delaware Press, pp. 225-254.

Child, J. (1973), Strategies of Control and Organizational Behavior, *Administrative Science Quarterly*, March pp. 1-17.

D'Cruz, J.R. (1986), *Managing the Multinational Subsidiary: Strategic Management of Subsidiaries*. London, Croom, Helm, pp. 75-89.

Daniels, J.D., Pitts, R.A., e Tretter, M.J. (1984), Strategy and Structure of U.S. Multinational: an exploratory study, *Academy of Management Journal* 27 (2), pp: 292-307.

Derr, C. e Oddou, G. (1993), Internacionalizing managers: speeding up the process, *European Management Journal*, 11 (4), Dec., pp.435-441.

Doz, Yves , e C.K. Prahalad (1981), An Approach to Strategic Control in MNC's, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 5 - 13 (parte 1)

Doz, Y. , e C.K. Prahalad (1981) - Headquarter Influence and Strategic Control in MNCs, *Sloan Management Review*, 22 (4), Fall, (parte 2).

Doz, Y. , e C.K. Prahalad (1984), Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 15,Fall, pp. 55-72.

Doz e Prahalad (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Mission*; New York: Free Press.

Doz, Y. , C.K. Prahalad e Hamel, Gary (1990), *Control, Change and Flexibility: the dilemma of transnational collaboration in the Managing the Global Firm*, London:Routledge.

Doz, Yves L., e C. K. Prahalad (1995), *Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs* in *Transnational Management*, Irwin, pp. 552-566.

Edstrom, A. e Galbraith, J. (1977), Transfer of Managers as Coordination and Control Strategy in Multinational Organization, *Administrative Science Quartely*, 22, pp. 248-263.

Egelhoff, William (1984), Patterns of Control in U.S., U.K., e European Enterprises, *Journal of International Business Studies*, January 22(4), pp. 341-369.

Egelhoff, William (1991), Information Processing Theory and the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 341-368.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.

Evans, P., Doz, Y. e Laurent, A. (1989), *Human Resource Management in International Firms – Change, Globalization, Innovation*, London: MacMillan Press.

Flamholtz, Eric (1996), Effective Organizational Control : A Framework, Applications and Implications, *European Management Journal*, 14 (6), Dec. pp. 596 – 611.

Franko, L. G. (1976), *The European Multinationals*, London: Harper & Row.

Ghuri, Pervez (1992), New Structures in MNCs Based in Small Countries: A Network Approach, *European Management Journal*, 10 (3).

Hage, Jerald e Alter, Catherine – *Interorganizational Network Systems: A new Institution and Governance Mechanism* pp. 265-285.

Hamel, Gary e Prahalad C.K. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pag. 79-91.

Hamel, Gary e Prahalad, C.K. (1983), Managing Strategic Responsibility in the MNC, *Strategic Management Journal*, 4.

Hamel, Gary e Prahalad, C.K. (1994), Competing for the Future, *Harvard Business Review*, July-August, pp.122-128.

Hamel, Gary (1998), Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 7-14

Hedlund, Gunnar (1986), The Hypermodern MNC - A Hierarchy, *Human Resource Management Review*, Spring, pp.9-35.

Hedlund, Gunnar e Rolander, DAG (1990) - *Action in Hierarchies : New Approaches to Managing the MNC in the Bartlett, C.A., Editors, Managing the Global Firm*, pp. 15-45, New York: Routledge.

Hedlund, G., e Amam, P., *Managing Relationships with Foreign Subsidiaries Organizational and Control in Swedish MNC's*, Stockholm Sveriges Mekanförbund.

- Hedlund, Gunnar e Ridderstrale, J.** (1992), *Toward a theory of the self-renewing MNC*, pp.44.
- Herbert, T.** (1984), Strategy and Multinational Organization: an inter-organizational perspective, *Academy of Management Review*, 9, pp: 259-271.
- Hagström, Peter** (1990), *New information systems and the changing structure of MNCs in Managing the Global Firm*, chapter seven.
- Holm, Ulf, Johanson, Jan e Thilenius, Peter** (1995), Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation, *International Studies of Management & Organization*, 25 (1, 2), Spring/Summer, pp.97-119.
- Hulbert, Junes e Brand, William** (1980), *Managing the Multinational Subsidiary*, New York: Praeger.
- Jarillo, José Carlos e Martinez, Jon Echezarrava** (1989), The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 2, Fall, pp. 489 – 514.
- Jarillo, J. Carlos e Martinez, Jon E.** (1990), Different Roles for Subsidiaries : The Case of Multinational in Spain, *Strategic Management Journal*, 11 (7), Nov/Dec., pp. 501-512.
- Johnson, Richard A, Hoskisson, Robert E. e Hitt, Michael A .** (1993), Board of Director Involvement in Restruturing: The effects of board versus managerial controls and characteristics, *Strategic Management Journal*, 14 (ed. Especial), Summer, pp. 33 - 50.
- Kogut, Bruce** (1990), *International sequential Advantages and Network Flexibility in Bartlett, Doz e Hedlund, Managing the Global Firm*, pp. 47-67, New York: Routledge..

- Kruger, Mark P e Rich, Patrick J.J.** (1987), Strategic Governance: Why and How MNCs are Using Boards of Directors in Foreign Subsidiaries, *Columbia Journal of World Business*, 22, (4), Winter, pp: 39-46.
- Lasserre, Philippe** (1992), The Management of Large Groups : Asia and Europe Compared, *European Management Journal*, 10 (2), June, pp. 157-162.
- Leksell, Laurent** (1981), *Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Stockholm: EFI / IIB
- Lemak, David J., e Bracker, Jeffrey S.** (1988), A Strategic Contingency Model of Multinational Corporate Structure, *Strategic Management Journal*, 9 (5), Sept/Oct., pp. 521-526.
- Levitt, T.** (1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Lorange, Peter, Morton, Michael F. Scott e Ghoshal, Sumantra** (1986), *Strategic Control*, West Publishing Company
- Lorange, Peter e Probst, Gilbert** (1987) - *Effective strategic planning processes in the multinational corporation in Managing the Global Firm* (1990), chapter six.
- Lorange, Peter** (1993), *Strategic Planning and Control: A Framework for Management Control Systems*, Backwell Business.
- McCalman, James** (1996), Lateral Hierarchy : The case of cross-cultural management teams, *European Management Journal*, 14 (5), October, pp. 509 – 517.
- Markides, Constantinos e Singh, Harbir** (1997) - Corporate Restructuring: A symptom of poor governance or a solution to past managerial mistakes? *European Management Journal*, 15, (3), June, pp. 212 – 219.

- Malnigt, Thomas W.** (1995), Globalization of an Ethnocentric Firm: An evolutionary Perspective *Strategic Management Journal*, 16 (2) , Feb., pp. 119 – 141.
- Marschan, Rebecca** (1993), *Barriers in Interunit Communication Within the Transnational Corporation: Some Empirical Evidence* in European International Business Association (EIBA), 19th Annual Conference, Lisboa.
- Martinez, Jon E. e Jarillo, J. Carlos** (1989), The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 20 (3), Fall, pp. 489-514.
- Maciariello, Joseph A.** (1984), *Management Control Systems*, Prentice-Hall.
- Nonaka, Ikujiro** (1987) - *Managing globalization as a self-renewing process: experiences of Japanese MNCs in Managing the Global Firm*, Chapter three.
- Otterbeck, L.** *The management of Headquarters-Subsidiary Relationship in Multinational Corporation*, Aldershot : Gower
- Perlmutter, H. V.** (1965), Three Conceptions of a World Enterprise, *Revue Economique et Sociale*, May
- Perlmutter, H. V.** (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, Jan.- Feb., pp.6-18.
- Peters, T. J.** (1984), Strategy follows structure: developing distinctive skills, *Califórnia Management Review*, 26 (3)
- Piest, Bert e Ritsema, Henk** (1993), Corporate Strategy:Implementation and Control, *European Management Journal*, 11 (1) , Mars pp:122 – 131.

Rafael, António Pedro (1994), Portugal: The Other Iberian, *Journal of European Business*, 5 (4) , Mars-April , pp. 20-22.

Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage*, New York, Free Press.

Porter, Michael (1986), *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.

Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

Rediker, Kenneth J. e Seth, Anju (1995), Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms, *Strategic Management Journal*, 16 (2), Feb., pp. 85 – 99.

Roderick, E. White; Thomas, A. Poynter (1990), *Organizing for worldwide advantage in Managing the Global Firm*, Routledge.

Romme, Georges (1996), Making Organizational Learning Work : Consent and Double Linking between Circles, *European Management Journal*, 14 (1) , Feb. pp. 69 – 75.

Roth, Kendall e Morrinson, Allen J. (1990), An empirical analysis of the integration-responsiveness framework in global industries, *Journal of International Business Studies*, 22 (4): 341-561.

Roth, Kendall e Morrinson, Allen J. (1992), Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates, *Journal of International Business Studies*, 23 (4): 715-736.

Rugman, Alan e D'Cruz, Joseph (1997), The Theory of the Flagship Firm, *European Management Journal*, 15 (4) , August, pp. 403-412.

Ruigrok, Winfried e Tulder, Rob Van (1995), *The Logic of International Restructuring*, London: Routledge.



Schutte, Hellmut (1997), *Strategy and Organization: Challenges for European MNCs in Asia*, *European Management Journal*, 15 (4), August, pp. 436-445.

Simões, Vitor. C., (1997), *Inovação e Gestão em PME's* in CEDE - Centro de Estudos e Documentação Europeia / GEPE -Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Economia

Sölvell, Örjan e Zander, Ivo (1995), *Organization of the Dynamic Multinational Enterprise The Home-Based and the Heterarchical MNE*, *International Studies of Management & Organization*, 25 (1,2) , Spring/Summer , pp. 17– 38.

Sparrow, Paul e Hiltrop, Jean M. (1994), *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall

Stopford, John M., Wells, Louis T. Jr. (1972), *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the subsidiaries*, New York; Basic Books.

Stonham, Paul (1997), *Demergers and the Hanson experience*, *European Management Journal*, 15 (3) , June , pp. 266 – 274.

Surlemont, Bernard (1996), *Types of Centers within Multinational Corporations: an empirical investigation*.

Tersine, Richard, Harvey, Michael e Buckley, Michael (1997), *Shifting Organizational Paradigms: Transitional Management*, *European Management Journal*, 15 (1), Feb. pp.45- 47.

Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*, MacGraw Hill,

Tung, R. L. (1990), *International Human Resource Management Policies and Practices*, London: Jai Press, pp.171-186.

Wetlaufer, Suzy (1996), Foreign subsidiaries, *Harvard Business Review*, 74 (2), Mars-April , pp. 11-12.

White, Roderick E. e Poynter, Thomas A. (1990), *Organizing for world-wide advantage in Managing the Global Firm*, chapter four.

Wolf, Joachim (1996), *Gestalts, Networks, and Heterarchies: Innovative Management Concepts and (the study of) Human Resource Management Coordination in Multinational Corporations* in Competitive Paper, 22nd Annual Conference of EIBA.

Yin, Robert K. (1994), *Case study Research: Design and Methods*, SAGE Publications USA

Zajac, Edward J. e Westphal, James D. (1993), The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is more not better? *Strategic Management Journal*, Vol. 15 , livro: ed. Especial , Winter, pp. 121 - 142.